السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال



الأستاذ الدكتور
حسين حريم







السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في

منظمات الأعمال

السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال

الأستاذ الدكتور

حسين حريم

الطبعة الرابعة

1434هـ-2013





المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2003 / 10 / 2165)

658.402
* حريم ، حسين
* السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال / حسين حريم ط2.
_ عمان :دار الحامد للنشر ، 2009 .
( ) ص .
* ر. أ. : (2003 / 10 / 2165) .
* الواصفات : / السلوك التنظيمي // المنظمات// إدارة الأعمال/

❖ أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية .

* (ردمك) ISBN 9957-32-045-9



دار الحامد للنشر والتوزيع

شفا بدران – شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية
هاتف: 5231081 -00962 فاكس : 5235594 -00962
ص.ب . (366) الرمز البريدي : (11941) عمان – الأردن

Site : www.daralhamed.net
E-mail : info@daralhamed.net
E-mail : daralhamed@yahoo.com
E-mail : dar_alhamed@hotmail.com

المحتويات

مقدمة الطبعة الثانية

لقد صدرت الطبعة الثانية من هذا الكتاب في عام 2003، وبذا مضت أكثر من خمس سنوات منذ ذلك الحين، وقد آن الأوان لإصدار الطبعة الثالثة. ففي هذه الطبعة تمت الاستفادة من ردود فعل وملاحظات واقتراحات العديد من الأخوة الأساتذة وكذلك الدارسين. وعليه تمت مراجعة الكتاب وتنقيحه، حيث أعيد ترتيب الوحدات من جديد، وتم حذف بعض المواضيع، وأضيفت مواضيع جديدة لتتلاءم مع التطورات الجديدة في هذا المجال من ناحية، وتسهيل فهمها واستيعابها، من ناحية أخرى.

يشتمل الكتاب على ستة عشر (16) وحدة. تعرض الوحدة الأولى مدخلاً للسلوك التنظيمي. ثم تناقش كل وحدة من الوحدات الخمس التالية المحددات الذاتية للسلوك، وهي على التوالي: الشخصية، والإدراك، والاتجاهات، والدافعية الإنسانية، والتعلم، وتتناول الوحدة السابعة جماعات العمل. ثم تلي ذلك مناقشة الصراع التنظيمي في الوحدة الثامنة. وتتناول الوحدات التاسعة والعاشرة والحادية عشرة على التوالي عمليات القيادة، وصنع القرارات الإدارية، والاتصال. وتتبع ذلك مناقشة موضوع تصميم العمل وتصميم الهيكل التنظيمي في الوحدة الثانية عشرة. وتناقش الوحدة الثالثة عشرة ثقافة المنظمة. يلي ذلك ضغوط العمل في الوحدة الرابعة عشرة. وتناقش الوحدة الخامسة عشرة موضوع الإبداع التنظيمي. وأخيراً تتناول الوحدة السادسة عشرة موضوع التغيير التنظيمي.

ويأمل الكاتب أن يجد القارئ، الطالب، أو المدير، أو الممارس أو الباحث، بعض الإجابات المفيدة لتساؤلاته حول فهم وتوجيه وتعديل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات.

ويسعد المؤلف أن يتلقى أي ملاحظات أو اقتراحات بنّاءة للاستفادة منها في المستقبل سعياً نحو الأفضل، إن شاء الله تعالى.

ولا يفوت المؤلف أن يوجه أعمق الشكر والتقدير لكل من أسهم وساعد في إخراج الطبعة الثانية من الكتاب.

والله أسأل أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والفلاح

المؤلف

2009م

الوحدة الأولى

مدخل إلى سلوك الأفراد في المنظمات

أهمية المنظمات في العصر الحاضر

دور العنصر الإنساني في المنظمات

أهمية السلوك الإنساني في المنظمات

ما هو السلوك التنظيمي

التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية

أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان

مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي

أطر دراسة السلوك التنظيمي

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح أهمية المنظمات المعاصرة وأهمية دراسة السلوك التنظيمي.
- ☐ تحديد أهداف السلوك التنظيمي
- ☐ شرح تطور السلوك التنظيمي
- ☐ وصف علاقة العلوم السلوكية بالسلوك التنظيمي.
- ☐ تحديد وشرح المبادئ والمفاهيم الأساسية العامة للسلوك الإنساني.
- ☐ وصف أطر دراسة السلوك التنظيمي.

الوحدة الأولى

مدخل إلى سلوك الأفراد في المنظمات

أهمية المنظمات في العصر الحاضر:

يطلق البعض على عصرنا الحاضر "عصر المنظمات". لكون المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان. فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية والمسرحية والفنية... الخ التي يتمتع بها ويستفيد منها الأفراد، تقدم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة، حكومية أم أهلية أم مشتركة. وما يتناوله الإنسان من غذاء وما يرتديه من لباس والمأوى الذي يسكنه والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها تصنعها وتنتجها المنظمات المختلفة. وما يستخدمه من وسائل نقل واتصالات... لا يحصل عليها الفرد إلا من خلال المنظمات المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات المختلفة. وهكذا تتغلغل المنظمات في شتى مناحي حياة الفرد والمجتمع. وما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات.

على أنه ينبغي أن لا يفوتنا أن نشير إلى المخاطر والأضرار والجوانب السلبية التي سببتها وتسببها تلك المنظمات، أو على الأقل بعضها على مستوى الفرد والمجتمع. فالكثير من المنظمات لا تولي العنصر الإنساني الأهمية والمكانة والاحترام المناسب وفرضت قيوداً كثيرة على حريته ولا تسمح له بالنمو والتطور والإبداع. وباختصار ساوته مع عناصر الإنتاج الأخرى. وعلى مستوى المجتمع، تلحق المنظمات أضراراً كبيرة بالبيئة، ويجلب بعضها الخراب والدمار والقتل من جراء الحروب والمخاطر النووية.

دور العنصر الإنساني في المنظمات:

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية. وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان. وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينات. وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر. وأصبحت المنظمات، على اختلاف أنواعها، تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها. وعلى مستوى الدول، أخذت كثير منها وبخاصة الدول الأقل تقدماً، تركز أكثر فأكثر على الإنسان وتعتبره عماد

ثروتها، العنصر الحاسم في تقدمها وازدهارها. وقد أصبحت الموارد البشرية في المنظمات من بين أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، إن لم تكن أهمها.

أهمية السلوك الإنساني في المنظمات:

إن نمو المنظمات وانتشارها المضطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع (أي) مجتمع يعملون في المنظمات المختلفة، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تدني وانخفاض أداء وإنتاجية العديد من المنظمات، وبخاصة في أمريكا، وفشل بعض المنظمات الأخرى، وبلوغ البعض حافة الإفلاس والفناء. كما أن المنافسة والمزاحمة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين، سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي قد ضاعفت من اهتمام الباحثين والكتاب وغيرهم لتحسين مستوى أداء المنظمات. وأخيراً فإن النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنظمات (افتراض أن الإنسان كسول ويجب إرغامه على العمل بوساطة العقاب والتهديد... الخ) لم تنجح، وباتت الضرورة تستدعي تبني منظور جديد للإدارة حيث أن المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي.

ونتيجة لذلك، شهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات ومحاولات مكثفة ومتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة وغيرها من مشكلات الأداء والإنتاجية والكفاية والفعالية في المنظمات. وتناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات، وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم.. الخ. وركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا التركيز والاهتمام كبيراً إلى حد أن أحد الكتاب قد اعتبر أن مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر، وسيستمر كذلك في المستقبل المنظور.[1]

ما هو السلوك التنظيمي؟

لقد أصبحت مادة "السلوك الإنساني في المنظمات" أو "السلوك التنظيمي" أو "السلوك الإداري" من بين المواد العلمية الرئيسة في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات

والمعاهد، بل ومادة تدريبية هامة للمديرين بخاصة، ومختلف العاملين في المنظمات، عامة. وذلك لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

يعرف Davis Keith وJohn Newstrom السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة.. إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات...الخ[2]. يرى العلماء، والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية[3]. ومن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لا بد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك، يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات. وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد، يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض وأهداف المنظمة. ويرى أحد الكتاب أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي.

1- التعرف على مسببات السلوك.

2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات[4].

يعتبر مجال السلوك التنظيمي حديث نسبياً (مع أنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا)، ويعتمد على قاعدة عريضة من العلوم ومجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول وصف موحد لهذا المجال، وعلى الرغم من ذلك كله فقد أخذ مجال السلوك التنظيمي يتبلور أكثر فأكثر، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها هي تكوين هوية مميزة له عن غيره من مجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة مثل نظريات التنظيم، وعلم النفس التنظيمي، وشؤون الأفراد والموارد البشرية.

وهكذا فالسلوك الإنساني التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة، وليس كل الإدارة. إذ أن هنالك مداخل أخرى للإدارة تشتمل على العمليات والنظم، والأسلوب الكمي، والموقفي. وباختصار فالسلوك التنظيمي لا يسعى ولا يهدف إلى دراسة الإدارة ككل. وفي هذا الصدد يقول Charles Perrow لا يستطيع أحد أن يفسر ويتفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد، وحتى الجماعات الصغيرة فقط[5].

التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي:

يجمع كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي قد مر بالمراحل التالية:

1- ما قبل الحركة العلمية - الإدارة في العصور القديمة.

2- الحقبة الكلاسيكية.

3- العلاقات الإنسانية.

4- إسهام العلوم السلوكية الأخرى.

5- الحقبة الحديثة.

ونتطرق فيما يلي بإيجاز لكل مرحلة.

1- ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

نستطيع الجزم بأن الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وسومرية وصينية وهندية وإسلامية وغيرها حققت تطوراً وإنجازات كبيرة ما كانت لتتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة). ولم تغفل هذه الحضارات كلياً أهمية الإنسان، وبخاصة الحضارة الإسلامية فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار، ونبهت القائد إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه، وأن يعاملهم باللطف واللين والمساواة، كما شجعت على الاتصال المباشر، واختيار الأصلح.

كانت الأمم والمجتمعات القديمة بدائية وزراعية، والاعتماد على الوسائل والأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل المديرين في هذه الحضارات، يضاف أن الناس كانوا أميين، وحتى المديرين حينئذ لم يتلقوا أي تعليم أو تدريب في المجالات الإدارية، ولكنهم مع ذلك كله حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة، وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة بحيث أن علاقات العمل آنئذ كان من السهل التعامل معها. ولكن ذلك لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية من السعادة والرضا. بل على العكس من ذلك، كانت ظروف العمل الحقيقية قاسية جداً وتكاد تقصم ظهر العامل الذي كان يعمل من الفجر وحتى مغيب الشمس تحت ظروف مادية لا

تطاق من حيث المرض والخطر والقذارة وندرة الموارد. لأنه كان عليه أن يعمل في ظل هذه الظروف من أجل تأمين بقائه. ولم تبذل جهود تذكر لتحقيق رضى العامل.

ومع مرور الزمن، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية. وقد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة، ومن بينها تغير طبيعة المجتمعات، وأماكن عمل الناس، وطبيعة أعمالهم، حيث نزحوا من العمل في المزارع في الأرياف إلى المصانع في المدن، وحل التعامل بالنقود محل نظام المقايضة... الخ. وفي البداية لم تتحسن أحوال الناس ولكن الثورة الصناعية وما ترتب عليها زرعت بذور إمكانات التحسن. فتوسعت الصناعات وازداد عرض السلع، وتراكمت المعرفة مما أدى إلى تحسين الأجور، وظروف العمل، وتقليص ساعات العمل، وبالتالي تحقيق رضى أكبر في العمل.

وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة، كان روبرت أوين **Robert Owen**، الذي كان يمتلك في حوالي عام 1800م مصنعاً، من الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين، حيث رفض استخدام الأطفال، وعلم العمال النظافة والأخلاق الحسنة، وعمل على تحسين ظروفهم[6].

كذلك فإن Andrew Ure نشر في عام 1935 كتابه **فلسفة الصناعة** وقد ضمن كتابه هذا العوامل الإنسانية فبالإضافة إلى الجوانب الميكانيكية والتجارية في الصناعة، أضاف عاملاً ثالثاً وهو العامل الإنساني، وشدد على ضرورة تزويد العمال بالشاي الساخن، والعلاج الطبي، وتحسين ظروف العمل المادية والتعويض عن فترة المرض..الخ[7].

لقد أدت الثورة الصناعية وتوسع الصناعات إلى تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية صعوبة وتعقيداً، مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية. ولم تعد الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة. وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية.

ومع أنه كانت هنالك إدارة ومديرون في الحضارات القديمة، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتاج القرن الماضي، وقد تطورت منذ بداية القرن مدارس ونظريات عديدة، وسيقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

2- المدرسة الكلاسيكية Classical School:

وتضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية ونظرية، ولكنها تتفق جميعاً إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني، وتضم هذه المدرسة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية وهي:

(1) النظرية الإدارية كما يسميها البعض نظرية المبادئ.

(2) الإدارة العلمية.

(3) نظرية البيروقراطية.

أ- النظرية الإدارية (نظرية المبادئ):

ويسندها الكثيرون إلى هنري فايول - صناعي فرنسي. وقد اشتملت حياته الفنية على عدة مراحل مختلفة بدءاً بمهندس تعدين، ثم باحث جيولوجي، ثم مدير. وتضمن كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" الذي نشر في عام 1916 إن وظائف المدير خمسة وهي: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة. كما أنه اقترح (14) مبدءاً عالمياً للإدارة، ولا يزال بعضها صالحاً حتى اليوم، وقد أكد على أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع الناس، وأن يمتلك قدراً عالياً من الطاقة والجرأة... ويمكن القول بأن فايول قدم أساساً قيماً للدراسة المنتظمة للجهود المنظمة[8].

ب- الإدارة العلمية:

تنسب حركة الإدارة العلمية لفردريك تايلور Frederick Taylor. إذا كان فايول قد اهتم بالتنظيم الإداري الكلي (على مستوى المنظمة) من أجل ضمان بقاء المنظمات وازدهارها فإن الحركة العلمية في الإدارة التي ظهرت مع بداية القرن قد تبنت نظرة ضيقة من خلال تركيزها على العمليات (المستوى الإشرافي)، ولكن هذا لا يعني أن المنهجين كانا متناقضين، فالمديرون في كلتا الحالتين طبقوا الأسلوب العلمي في حل المشكلات، واعتقدوا بأن الإدارة الفعالة، على جميع المستويات، كانت مفتاح نجاح المنظمات. وأنهم وإن كانوا متفقين على الأهداف فقد اختلفوا في الوسيلة.

لم يغفل رائد الحركة العلمية في الإدارة تيلور العامل الإنساني. إذ يعتقد البعض أن التغييرات التي أحدثها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، وقد أدى عمله وكتاباته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين إنتاجيته. نعم كان يسعى لتحقيق الكفاية الإنتاجية، ولكن على الأقل تمت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة[9]. ويشير د. الحناوي إلى أنه لا جدال في أن تايلور Taylor اكتشف الجانب الإنساني وأهميته ولكنه لم يقم بدراسة هذه الظاهرة علمياً كما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل[10].

وبعد أن نشر Taylor كتابه في عام 1911، تبعه Lillian Gilbreth الذي نشر كتابه "نفسية الإدارة" في عام 1914. والذي أكد فيه على الجانب الإنساني أيضاً.

جـ- النموذج البيروقراطي:

ويقترن النموذج البيروقراطي (النظرية البيروقراطية) بالعالم الاجتماعي Max Weber. ويهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة

داخل المنظمات، وعن طريق تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي، واستبعاد العلاقات الشخصية. ومن ناحية أخرى فقد اهتم Weber بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل.

يعتقد الكثير من كتاب ومفكري الإدارة أن المدرسة الكلاسيكية باتجاهاتها الفكرية ونماذجها المختلفة قد تبنت "النموذج الاقتصادي" للإنسان أو افتراض "الإنسان الاقتصادي"، والنظرة التقليدية القديمة للإنسان، إذ افترضت بأن الفرد كسول وغير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلاني، وأنه انفعالي، ولذا وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، ويمكن التأثير على سلوك الفرد من خلال الحوافز المادية فقد المتمثلة في الرواتب والمزايا المادية الأخرى. وترى هذه المدرسة أن الإنسان يتجاوب بشكل آلي مع تلك الحوافز.

3- حركة العلاقات الإنسانية وأبحاث هوثورن:

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد اعترفت بالجانب السلوكي للإدارة، فإن حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت مباشرة على الإنسان في العمل. لقد كانت هنالك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المنظمات. ومن بين هذه الأسباب الانكماش الكبير في الثلاثينات من القرن الماضي، وإضفاء صفة الشرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت من اهتمامها بمطالب العمال، والمعرفة المتراكمة نتيجة الأبحاث الغزيرة التي بدأها العلماء السلوكيون حول العمل والتي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر الإنساني، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين مما ساعد على تطور توقعات العاملين وطموحاتهم أثناء العمل. هذه الأسباب وغيرها أدت إلى بداية الحقبة السلوكية في الثلاثينات. وكان من أهم هذه الدراسات والأبحاث ما عرف باسم تجارب هوثورن – التجارب التي أجريت في مصنع Western Elerctric في هوثورن.

كان تيلور وزملاؤه في المدرسة الكلاسيكية يعتبرون القضايا والمشكلات الإنسانية عائقاً أمام الإنتاج. ولذا يجب تقليصها إلى أدنى حد ممكن. إلا أن التون مايو وزملاءه، رأوا بأن المشكلات الإنسانية أصبحت مجالاً واسعاً للدراسة وفرصة للتقدم.ويعتبر التون مايو الأب الروحي لما عرف فيما بعد "بالعلاقات الإنسانية" و "بالسلوك التنظيمي" لاحقاً. لقد سعى تايلور وزملاؤه إلى زيادة الإنتاجية بجعلها عقلانية، بينما حرص مايو وزملاؤه على زيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية[12].

لقد افترضت حركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وإن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية[13].

لقد مرت تجارب وأبحاث هوثورن، التي أجراها مايو وروتلسبرجر Roethlis berger وزملاؤهما، بمراحل عديدة، وحددها الكاتب الحناوي بخمس مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: وقد اقتصرت على دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية الفرد (تجارب مصنع ويسترن الكتريك في هوثورن).

2- المرحلة الثانية (عام 1927) حينما قام مايو مع فريق من علماء جامعة هارفارد بعدد من التجارب. وامتداداً لدراسات أثر فترات الراحة التي كان قد بدأها قبل عدة سنوات في مصنع الغزل في فيلادلفيا، والهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير عدد من العوامل مثل: مكان العمل، وطول وقت الراحة، وعدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية، ونظام دفع الأجور.

3- مرحلة تجارب حوافز الأجور - مدى تأثير تغير نظم الحوافز على الإنتاجية.

4- دراسات هوثورن وقد شملت 20,000 مقابلة شخصية ما بين 1928-1930، ولغرض الحصول على معلومات كافية لتحسين وتطوير برامج تدريب المشرفين.

5- المرحلة الخامسة والأخيرة (1913-1932) لغرض ملاحظة ومشاهدة وتحليل جماعات العمل غير الرسمية.

لقد بدأت تجارب وأبحاث هوثورن بالتركيز على دراسة أثر ظروف العمل المادية، وفترات الراحة، وأثر التغير في مستوى الأجور، على زيادة الإنتاج، على أنها محددات رئيسية للسلوك التنظيمي. وكانت نتائج هذه الأبحاث مفاجئة للباحثين. إذ أشارت هذه النتائج إلى أن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع التغيرات في هذه العوامل. بل كان الإنتاج ثابتاً نسبياً مع تغير طفيف، رغم التغيير في درجة الإضاءة، وجدولة فترات الراحة، وكذلك مستوى الأجور.

هذه النتائج المفاجئة دفعت الباحثين إلى السعي لإيجاد تفسير لها، فتوجهوا للعمال أنفسهم يسألونهم عن أسباب ذلك وقاموا بإجراء مقابلات مع عينة كبيرة من العاملين. ومن أجل التأكد من صحة نتائج المقابلات هذه، قام الباحثون باستكمال أبحاثهم باعتماد أسلوب الملاحظة والمشاهدة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم دون وجود مشرفين أو رؤساء، بل اعتماداً على الرقابة الذاتية للعاملين[14].

4- المعاني والاستنتاجات المستقاة من أبحاث هوثورن:

لقد تباينت وجهات نظر الكتاب والمفكرين بشأن الاستنتاجات والمعاني المستمدة من تجارب هوثورن، ولا يوجد إجماع على قائمة موحدة من هذه المعاني والاستنتاجات، وذلك لاختلاف

مجالات اهتمامهم وتركيزهم والخلفية العلمية لكل منهم، ويشير د. أحمد صقر عاشور إلى أن التجارب نبهت إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد اتجاه العمل، وإلى أثر دوافعهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل... وقد نبهت لأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك وأداء العمل. كما أنها أبرزت الجوانب المتميزة للعنصر البشري في المنظمة. وأوضحت عقم معالجة المشكلات الناجمة عنه أو تحليل ودراسة متغيراته بنفس المنطق أو بنفس الطرق المستخدمة في معالجة ودراسة العناصر المادية.

أما الكاتب الحناوي فهو يشير إلى أن أبحاث هوثورن كانت أولى الأبحاث التي طبقت المنهج العلمي في دراسة القضايا والمشكلات الإنسانية (السلوك الإنساني). أول تحليل معمق ومنظم لعنصر السلوك الإنساني في الإدارة... وأوضحت الدراسات وما تبعها من مناقشات طويلة مدى التعقيد الشديد للعنصر الإنساني. ويضيف... ومع أن الأبحاث لم تثبت أفضلية نمط إشرافي معين على نمط آخر في تحقيق الأهداف المرغوبة، ولكن النتيجة المنطقية التي يمكن التوصل إليها هي أن مناخ الإشراف له مقدرة التأثير على جماعة العمل لتتخذ موقفاً إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي[16].

ومن الكتاب الذين أوضحوا بمزيد من التفاصيل بعض الاستنتاجات والمعاني التي يمكن اشتقاقها من تجارب هوثورن، هو القريوتي، حيث يذكر الاستنتاجات التالية:

1- لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي لإنتاجيته، بل أن هنالك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل بخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية.
2- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين ومجتمعين.
3- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم وسيلة مساعدة في تحقيق أهداف الإدارة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.
4- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هنالك ضغوطاً اجتماعية على الفرد مصدرها المعايير (الأعراف والتقاليد) التي تحكم الجماعة.
5- هنالك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج[17].

ويقول كاتب آخر أنه على الرغم من الانتقادات التي وجهت لتجارب هوثورن، فقد فتحت الباب على مصراعية لمزيد من التفكير المتقدم حول طبيعة الإنسان. وبدلاً من الاستمرار في النظر

للإنسان على أنه كائن اقتصادي سلبي، شرع المديرون ينظرون للفرد على أنه كائن اجتماعي إيجابي، وبدأوا يهتمون في إيجاد ظروف مناسبة[18].

لقد كان من بين النتائج الهامة لتجارب هوثورن أنها مهدت الطريق لمزيد من الاهتمام بالسلوك الإنساني في العمل من جوانب ومجالات عددية. واستقطبت حركة العلاقات الإنسانية كثيراً من الأنصار والمتحمسين. وتعالت أصوات الأكاديميين والباحثين والممارسين، على السواء، التي تشدد على التأثير الكبير الذي تلعبه حاجات الفرد، والإشراف المؤازر للفرد، ودينامية الجماعة على أداء العمل. وانتشرت نتائج الأبحاث بسرعة كبيرة ونالت قبولاً واسع النطاق. وازدادت الأبحاث والدراسات التي تتناول جوانب السلوك الإنساني في المنظمات في مختلف المجالات، ومن أهمها:

- مركز ابحاث دينامية الجماعة Research Center for Group Dynamics (حول الدافعية والقيادة).
- مجلس أبحاث شؤون الأفراد - جامعة اوهايو (القيادة والدافعية).
- معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية - لندن (مواضع متنوعة).

ومع انتشار نتائج هذه الأبحاث وغيرها، على الصعيدين العملي والأكاديمي، أثارت اهتماماً جديداً بسلوك الناس في العمل... وبدأ عصر العلاقات الإنسانية[19].

لقد نمت حركة العلاقات الإنسانية بشكل مضطرد لدرجة لم يستوعبها ويتفهمها الكثيرون، وارتبطت بمعنى سطحي لدى البعض وهو "معاملة العاملين بشكل حسن"، وفي نفس الوقت محاولة السيطرة والتحكم بالعاملين. وساعد ذلك على فقدان هذا المصطلح جاذبيته ونكهته، مع أنه لا يزال يستخدم في الحياة العملية - لكونه أكثر ملاءمة. وهكذا ظهر المصطلح الجديد "السلوك التنظيمي"[20].

5- الحقبة الجديدة:

يعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظريتي "X" و "Y" حول الإنسان، التي قدمهما الكاتب دوغلاس ماكجروجر Douglas McGregor، حقاً بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة. لقدتضمن كتابه المشهور "الجانب الإنساني للمنظمة" "The Human Side of Enterprise" الذي نشره في عام 1960، ما اعتبره البعض "قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للناس في العمل. فاعتماداً على خبرته وممارساته في الاستشارات

الإدارية طورنظريتين متباينتين حول طبيعة الإنسان هما نظرية "X" ونظرية "Y": أما أهم افتراضات كل نظرية فهي على النحو التالي[22].

افتراضات النظرية "X" (المتقادمة) حول الناس أثناء العمل	افتراضات النظرية "Y" (الحديثة) حول الناس أثناء العمل
- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته، ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره عليه. - لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية، وإلى جانبها العقاب. - الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يجب تحمل المسؤولية، وبالتالي فدرجة طموحه قليلة، ويهمه قبل كل شيء الأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله منه. - الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد، دون ربطها بالأداء.	- الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة، كما يحب اللهو واللعب. - في ظل الظروف الطبيعية، وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها، ويكون لديه طموح. - العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد. - يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معاً. - عندما لا يقدم الفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانات، فاللوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة اللذين لم يعرفا استغلال وتفجير هذه الطاقات. - أن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطاءهم قدراً من الحرية في العمل... سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.

وقد اعتقد ماكجروجر أن باستطاعة المدير تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين (مرؤوسيهم) إذا ما نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم أناس ذوو إمكانات، وملتزمون، ومسؤولون وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية "Y" الحديثة تحدياً للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلاً تنموياً نحو الأفراد.

وسرعان ما انتشرت نظرية "Y" التي طورها ماكجروجر، ونالت قبولاً واسعاً لدى أوساط الكتاب والباحثين، وتبنى الكثير من المديرين الفلسفة التي تضمنتها. ورآها البعض بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد في السنوات الأخيرة.

لقد بدأ علم السلوك التنظيمي ينضج ويتبلور أكثر فأكثر في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي. وقد تطور السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات بسيطة ونماذج سلوكية

في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومفاهيم ومنهجيات علمية حقيقية. ومن ذلك الحين خطا علم السلوك التنظيمي خطوات عديدة وهامة إلى الأمام، بالرغم من بعض التراجع أحياناً. واستمرّ تزايد اعتراف المديرين بأهمية الموارد البشرية، وتضاعفت جهودهم من أجل فهم الناس وأدوارهم في المنظمات المعقدة وفي ظلّ الظروف التنافسية الشديدة. ويمكن القول بأن الكثير من الأفكار الواردة في هذا الكتاب قد تطوّرت خلال العقود الثلاثة الماضية.

تأثير نظرية النظم والنظرية الشرطية/ الموقفية:

لقد تأثر علم السلوك التنظيمي كثيراً بكل من نظرية النظم والنظرية الشرطية في الإدارة. والنظريتان تتبنيان أفكاراً متشابهة عن المنظمات وكيفية عملها. وكل منهما تعني أساساً بالترابط والتفاعل بين عناصر ومكونات المنظمة، وبين عناصر/ مكونات المنظمة والمكونات البيئية. كما أن النظرية الموقفية لا تقبل "بالنموذج/ الأسلوب المثالي العالمي" بل تتبنى النموذج الشرطي وهو أن المواقف والنتائج في المنظمات تعتمد وتتوقف على متغيرات أخرى.

وهكذا شجعت النظريتان المديرين ونبهتهم إلى المنظور الموقفي.

وهكذا أنبهت النظريتان المديرين إلى النظر للسلوك التنظيمي في إطار المواقف. كما أنهما شجعتا السلوك التنظيمي على تبني المدخل الشرطي لأنه يساعد المديرين في الواقع على ربط الأفراد والجماعات والمنظمات معا، وكذلك البيئة الخارجية.

خصائص السلوك التنظيمي المعاصر:

1. تعدد المصادر والمجالات العلمية: Interdisciplinary

يعني السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل. وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات. وهنا لا نستطيع إغفال ما أسهمت به العلوم السلوكية من توفير قاعدة علمية رصينة في مجال العلوم السلوكية. ومن أبرز العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بمجال السلوك الإنساني في المنظمات هي: علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان، وعلم الاجتماع. وبالإضافة إلى القاعدة المعرفية، فقد أسهمت هذه العلوم أيضاً في مجال منهجية وأساليب البحث العلمي التي استخدمتها هذه العلوم. وسنحاول أن نسلط الضوء على ما قدمته هذه العلوم في تطور السلوك التنظيمي.

1- علم النفس:

يعرف علم النفس الحديث بأنه "علم سلوك الإنسان"[24]. ويهدف أساساً إلى تفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه. وقد تطور علم النفس كثيراً سواءً من حيث مجالات اهتمام وتركيز علماء النفس، أو من حيث منهجية البحث والدراسة. وظهرت مدارس فكرية عديدة خلال مراحل تطوره المختلفة ومن أهمها[25]: المدرسة الهيكلية (Structuralism) التي اهتمت بالجوانب التكوينية للعقل وركزت على الأوضاع الذهنية مثل الذاكرة والإحساس والتخيل والشعور. ثم تبعها المدرسة الوظيفية (Functionalism) حيث اتجهت إلى الاهتمام بالجوانب الوظيفية للعقل (كيف يؤدي العقل وظائفه)، واهتمت بالإضافة إلى الجوانب الحسية بدراسة عناصر أخرى مثل التعلم والنسيان والدافعية ودرجة التأقلم. أما المدرسة السلوكية (Behaviorism)، فقد اعتبرت أن السلوك الملاحظ والموضوعي هو المجال الذي ينبغي أن يهتم به علم النفس. وتقوم على مركزية فكرة المثير (Stimulus) والاستجابة (Response). ويعتقد أنصار هذه المدرسة بإمكانية التأثير على الإنسان وتعديل سلوكه إلى درجة كبيرة.

أما المدرسة الرابعة فهي الجشتالت (Gestalt) فقد اعتبرت الموقف الكلي أهم عناصر علم النفس، وأن الكل أكبر من الأجزاء المكونة له. وتركز على دراسة التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعي بكل ما يحويه من أجزاء وتحليل العلاقة بين تلك الأجزاء[26]. وأخيراً، مدرسة التحليل النفسي Psychoanalysis التي ارتبطت بالعالم سيجموند فرويد **Sigmund Freud**، الذي اهتم بالجانب اللاشعوري والدوافع اللاشعورية، وتطور وهيكليتها الشخصية وقد استنتج من خلال ممارساته كطبيب ومتخصص في الأمراض العصبية، أن العمليات اللاشعورية (العواطف والغرائز) أو ما يسميه (Id) أو الذات الدنيا بأنها الدافع الأساسي للسلوك، بينما يعتقد أن الأنا (Ego) وهي الجانب الشعوري Conscious أو العنصر الواقعي هي الجانب المنطقي والعقلاني والأنا العليا (Super Ego) وهي المثل العليا التي يحتكم إليها الفرد ذات تأثير أقل على السلوك[27].

وسيتضح في الوحدات اللاحقة أن كثيراً من النظريات والمفاهيم والمبادئ والأفكار التي تبحث في الإنسان وسلوكه وشخصيته وإدراكه وقيمه واتجاهاته ودوافعه وتعلمه وغيرها تمتد جذورها إلى علم النفس.

2- علم النفس الاجتماعي Social Psychology:

لقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاه فكري جديد وهو علم النفس الاجتماعي، وهو موجه لدراسة الفرد في إطار البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وأهم مكونات هذه البيئة هم الأفراد الآخرون، أفراداً وجماعات[28]. ويعتبره الكثيرون فرعاً من علم النفس، وإن كانت أقلية تعتبره فرعاً

من علم الاجتماع. ويهتم هذا العلم بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها وديناميتها من حيث تأثير ذلك على سلوك الفرد. وإلى جانب الاهتمام بدراسة الجماعات، يهتم كذلك بالمجالات التالية:

- اتجاهات الأفراد: تكوينها وتغييرها.
- بحوث الاتصالات، من حيث تأثير شبكات الاتصال المختلفة على إنتاجية ورضا الفرد والجماعة.
- حل المشكلات (التعاون بدلاً من التنافس ضمن الجماعة وبين الجماعات).
- التأثيرات الاجتماعية، أثر الامتثال (Conformity) والعوامل الاجتماعية الأخرى على سلوك الفرد.
- القيادة: تحديد القائد وصفاته ووظائفه وفعاليته[29].

3- علم الإنسان Anthropology:

يعرف علم الإنسان حرفياً بأنه "علم الإنسان"، و Anthropology كلمة يونانية من مقطعين هما Anthropo ومعناها الإنسان و logy ومعناها علم. ولهذا العلم أيضاً عدة اتجاهات فكرية وفروع، ولكن أهمها:

(أ) الأنثروبولوجيا الطبيعية.

(ب) والأنثروبولوجيا الثقافية.

فالأنثروبولوجيا الطبيعية تهتم بدراسة الصفات الجسمية للإنسان وكيفية تطورها وارتقائها، وكيفية تأثر التكوين الجسماني للإنسان بالمناخ المحيط به.

أما الأنثروبولوجيا الثقافية فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم السلوكية وتهتم بدراسة سلوك الإنسان المكتسب نتيجة احتكاكه وتعامله مع البيئة المحيطة به، وكذلك تهتم بدراسة الثقافات الإنسانية، وتطورها ووظائفها في كل زمان ومكان فالثقافة هي محور اهتمام الأنثروبولوجيا الثقافة. وتعرف الثقافة بأنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي[30].

إن أي ثقافة تشتمل على الجوانب المادية مثل أنماط اللباس والغذاء والمباني والأدوات والوسائل والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الإنسان، والجوانب المعنوية ومن أهمها اللغة والقيم والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، والبناء الاجتماعي، والمؤسسات/ النظم الاجتماعية مثل العائلة، والزواج وغيرها. وهذه الجوانب المعنوية من الثقافة خاصة، والثقافة عامة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على الفرد وسلوكه.

إن الثقافة في أي مجتمع تملي على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف، وتحدد للمجتمع أسلوب حياته، وقد عبر أحد الكتاب عن العلاقة الوثيقة بين الفرد والثقافة بقوله "أنت ثقافتك، وثقافتك أنت" "you are your culture, and your culture is you"[31].

ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي، المستمدة أساساً من علم الإنسان هو "ثقافة المنظمة" Organization Culture والذي كان موضع بحث ودراسة ومناقشة خلال العقود الماضية. فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسود في أي منظمة لها تأثيرها على الفرد العامل في المنظمة وعلى سلوكه.

كما أنه يجب التنويه إلى أن الانفتاح والتواصل والتفاعل المكثف بين الشعوب المختلفة من جهة وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات والتي تعمل في بلدان مختلفة من جهة أخرى، قد نبها إلى وجوب اطلاع المديرين الذين يقومون بالتعامل مع أفراد وجماعات من شعوب أخرى على ثقافة تلك الشعوب وتفهمها جيداً إذا ما أرادوا النجاح في عملهم بل أن هؤلاء المديرين يواجهون مشكلات وصعوبات (جذورها ثقافية) حينما ينقلون للعمل من مدينة لأخرى في مجتمعهم.

4- علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع أساساً بدراسة المجتمع ومن بين المجالات التي نالت اهتماماً زائدا من قبل علماء الاجتماع دراسة دينامية الجماعات وتشكيلها، ووظائفها، والمنظمات، والمعايير، وأداور الأفراد. وقد أولى العلماء اهتماما خاصاً بالجماعات وأنواعها وأسس وأسباب تكوينها، والمعايير والقواعد التي تطورها والتي تملي قيوداً اجتماعية على الأفراد المنتسبين لهذه الجماعات، ثم علاقات الأفراد ضمن الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينها وطرق حل النزاع، كذلك حظي موضوع التنظيمات والجماعات غير الرسمية باهتمام علماء الاجتماع، فاهتموا بأسس وأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي وتأثيرا على الفرد وكيفية الاستفادة منها لصالح التنظيم الرسمي. كما أن كثيراً من المبادئ والأفكار والمفاهيم في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات والرقابة، واستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي مستمدة أساساً من علم الاجتماع[32]. كل ذلك يساعد على تفهم السلوك الآدمي في المنظمات والتنبؤ به وتوجيهه.

علم السياسة: Politics

أيضاً يهم علماء السلوك التنظيمي، ونعتقد عادة أن علم السياسة يعنى بدراسة النظم السياسية مثل الحكومات. ولكن مجالات اهتمام علماء السياسة تتضمن أيضاً كيف يمتلك الناس القوة، ومواضيع مثل السلوك السياسي، والصراع، وصنع القرارات، وتشكيل التحالفات، والجماعات ذات المصالح. وهذه أيضاً مجال اهتمام علماء السلوك التنظيمي.

الاقتصاديون يدرسون إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات، والدارسون في السلوك التنظيمي يشاركون اهتمام الاقتصادي في مجالات مثل دينامية سوق العمل، والإنتاجية، وتخطيط الموارد البشرية، وتحليل العائد – التكلفة، والهندسة لها تأثيرها أيضاً على السلوك التنظيمي. فالهندسة الصناعية بالتحديد تهتم ببيئة العمل، وقياس الإنتاجية، وتحليل مسار العمل، وتصميم العمل، وعلاقات العمل. وهذه المجالات لها صلة بالسلوك التنظيمي.

وحديثاً، دخل الطب في الساحة فيما يتعلق بدراسة سلوك الإنسان في العمل، وخاصة في مجال ضغوط العمل. وتشير الأبحاث بشكل متزايد إلى أن ضغط مسببات ونتائج الضغوط في المنظمات وخارجها أمر هام بالنسبة لرفاه الفرد والمنظمة على السواء.

2- السلوك التنظيمي وصفي: Descriptive

الهدف الرئيس من السلوك التنظيمي هو وصف العلاقات بين متغيرين سلوكيين أو أكثر، وليس إعطاء وصفة طبية أو فرض أمر/ حالة معينة. فالنظريات والمفاهيم التي يشملها مثلاً، لا تتنبئ بدقة أنه في حال تغيير بعض عوامل / متغيرات موقع العمل سوق العمل إلى تحسين إنتاجية العامل بمقدار/ كمية محددة. وفي أفضل الأحوال، يستطيع السلوك التنظيمي أن يقترح أن عوامل/ متغيرات عامة معينة تميل إلى الارتباط فيما بينها تحت ظروف معينة – وهذا لا يقلل أبداً من شأن وأهمية السلوك التنظيمي، لأن عمل المنظمات ينجز أساساً بوساطة الناس. والسلوك التنظيمي يساعد المديرين كثيراً وبطرق شتى.

3- لا يشكل السلوك التنظيمي وحدة/ دائرة أو مهنة يتم ممارستها يومياً (باستثناء التعليم والأبحاث) مثل الوظائف المالية والمحاسبية والتسويقية... الخ ولكنه يتغلغل في كل الأعمال والمهن الأخرى ويستطيع كل مدير أن يستخدمه ويستفيد منه للاضطلاع بمهامه بكفاءة وفاعلية.

أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان:

إن الاهتمام الجاد بالسلوك الإنساني ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد، ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدامى حاولوا تعرف طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته، وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الآدمية.

أما على الصعيد العلمي، فقد قدم العلماء، وفي مقدمتهم السلوكيون، عدداً من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال الإنسان وتصرفاته، وأهم هذه النماذج.

1- النموذج الاجتماعي (Sociological View):

يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وإن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دور حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش في هذا المجتمع.

2- النموذج البيولوجي (Biological View):

واستناداً لهذا النموذج، فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية، الجسمانية. فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

3- نموذج التحليل النفسي (Psychoanalytic View):

يسند هذا النموذج إلى سيجموند فرويد (Sigmund Freud) وهو يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري/ الواعي للإنسان مشوش. وهنالك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز والعواطف) وبين الجانب العقلاني/ المنطقي، ويحاول الجانب الثالث (القيم الاجتماعية) ضبط وتوجيه الجانب اللاشعوري.

4- النموذج السلوكي (Behaviorist View):

وهو من التفسيرات الحديثة نسبياً لسلوك الإنسان. ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية. وتتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير (Stimulus) والاستجابة (Response) وان سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية،والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها. ومن أبرز رواد هذا النموذج (B.F.Skinner)ويرى هذا النموذج أنه يمكن تعديل وتكييف سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية - وبخاصة الثقافة. وقد تضمنت هذه النظرة مساساً كبيراً بكرامة الإنسان وحريته، مما أثارت ردود فعل كبيرة من قبل العديد من العلماء والكتاب.

5- النموذج الإنساني (Humanistic View):

يلاحظ أن كلاً من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة، قد تبنى نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط، وأن أياً منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه. الأمر الذي ترك الفرصة مهيأة لظهور نموذج جديد - النموذج الإنساني - الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان. ومن أهم أنصار هذا النموذج أبراهام ماسلو Abraham Maslow، الذي قدم

فلسفة إيجابية حول الإنسان، وأطلق رصاصة البدء في الاهتمام بالإنسان السليم ذهنياً والناضج عاطفياً. ونظر إلى الدافعية الإنسانية على أنها ظاهرة كلية، ومعقدة ذات عدة أبعاد وجوانب. وسنلقي مزيداً من الضوء على نظرية ماسلو في وقت لاحق حين مناقشة موضوع الدافعية[33].

مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي:

لكل مجال من مجالات المعرفة والعلوم الاجتماعية، وحتى الطبيعية، قاعدة فلسفية من المفاهيم الأساسية التي توجه تطوره في مراحله المختلفة. وينطبق ذلك على مجال السلوك التنظيمي الذي يركز على مجموعة مبادئ ومفاهيم أساسية تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة. ونتطرق بإيجاز لهذه المبادئ والمفاهيم[34].

1- طبيعة الإنسان:

ومن أهم المبادئ في هذا المجال.

- الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت، مع أن الناس أساساً متشابهون، فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية... الخ وباختصار فإن كل إنسان يختلف عن الآخر.

- سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة: أي أن هنالك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد نفسه، وعوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها، وتعمل جميع هذه العوامل متفاعلة على تحديد سلوك الفرد.

- أن أي تصرف أو نشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم، وإنما يكون نتيجة لسبب ما. وقد يتعلق هذا السبب بالإنسان ذاته أو بالمؤثرات والعوامل المحيطة به. وقد يكون السلوك والتصرف ناشئاً عن عدة أسباب وليس سبب واحد.

- ويرتبط بالمبدأ السابق مبدأ آخر هو الدافعية. فلكل سلوك أو تصرف دافع أو أكثر يوجهه. والدافع هو رغبة غير مشبعة أو نقص/ عدم توازن يشعر به الفرد: وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده.

- مبدأ الهدف/ النتيجة، إن الإنسان يسعى للوصول إلى غاية/ نتيجة حين إقدامه على سلوك أو تصرف معين.

إن سلوك الفرد وتصرفه على نحو معين لا يكون في الغالب ناشئاً عن سبب واحد، بل هنالك أنماط من الأسباب أو عدة دوافع وراء هذا السلوك. كما أن نفس السلوك الصادر عن

شخصين أو أكثر قد تكون دوافعه مختلفة من شخص لآخر. ثم أن سلوك الشخص المتشابه في مواقف وظروف مختلفة قد تكون له دوافع مختلفة.

- الشخص/ الإنسان الكلي: الإنسان نسق أو نظام يتكون من أجزاء/ مترابطة ومتفاعلة (قيم واتجاهات وقدرات ومهارات...) وأي من هذه الأجزاء أو السمات يؤثر في الآخر ويتأثر بها، وهكذا يتصرف الإنسان ككل متكامل.
- تجارب الفرد وخبراته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على سلوكه.
- الكرامة الإنسانية: هذا المبدأ والمفهوم فلسفي أكثر منه علمي ويشير إلى أنه يجب أن يعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى، لأن الله سبحانه وتعالى كرمه على كل شيء في هذا الكون.

2- طبيعة المنظمة:

- المنظمة نسق/ نظام اجتماعي، وبالتالي تخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية. وفي الواقع يوجد في كل منظمة نوعان من الأنظمة الاجتماعية: رسمية وغير رسمية. هذا بالإضافة إلى أن المنظمة تعيش في بيئة دينامية متغيرة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها.
- المصالح المتبادلة: لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها، وتنشأ المنظمات وتبقى على أساس وجود مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية، والعاملين فيها من ناحية أخرى. فالمنظمة تحتاج الأفراد والأفراد بحاجة للمنظمة. فالفرد يلتحق بمنظمة ما لاعتقاده بأنها ستساعده على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته وحاجاته، والمنظمة تستقطب وتوظف الأفراد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

أطر دراسة السلوك التنظيمي:

إن تفهم سلوك العاملين في المنظمات والتنبؤ به والتحكم به أمر في غاية الصعوبة والتعقيد. وتنوعت المناهج والمداخل لدراسة السلوك التنظيمي باختلاف مجالات اهتمام الكتاب والباحثين وميادين المعرفة التي ينتمون إليها. ويمكن القول بأن من بين النماذج الأكثر وضوحاً وشمولاً وتكاملاً في هذا المجال هو النموذج الذي قدمه لوثانز (Luthans). وقد اعتمد لوثانز في تطوير نموذجه على مدخل التعلم الاجتماعي (Social Learning)، الذي يعتمد بدوره على المنهجين التاليين:

1- المدخل المعرفي/ العقلي Cognitive Approach.

2- المدخل السلوكي Behavioristic Approach.

يعترف المدخل العقلي بإرادة الفرد وحريته، وبأن سلوكه هادف وهو يعي ويدرك الهدف الذي يسعى إليه، أي أن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على قوى داخلية في الإنسان ذاته[35].

أما المدخل السلوكي فهو يرى بأن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على المؤثرات (المثيرات) البيئية المحيطة بالفرد وأن الفرد لا يملك أي سلطة، ويفترض أنصار هذا النموذج إمكانية التأثير في سلوك الإنسان لدرجة كبيرة بحيث يمكن التنبؤ بهذا السلوك والتصرف في ضوء السلوك المتوقع[36].

لقد تطور المدخل الثالث - التعلم الاجتماعي - رداً على النقد الذي وجه للمدخل المعرفي على أنه عقلي، والاتهام الذي وجه للمدخل السلوكي على أنه جبري/ محتوم/ مقرر (deterministic). فهو يحاول أن يدمج الأفكار والمفاهيم التي أسهم به كل من المدخلين، ويرى بأنه يمكن تفسير السلوك في إطار التفاعل التبادلي المستمر بين العوامل (المحددات) العقلية والسلوكية والبيئية. فالفرد والموقف لا يعملان بانعزال ومستقلين عن بعضهما البعض[37].

أما لوثانز فقد طور نموذجه انطلاقاً من الأهداف التي يجب أن يسعى نموذج السلوك التنظيمي لتحقيقها، وهي ثلاثة:

1- تفهم وتفسير سلوك الفرد في المنظمة.

2- التنبؤ بسلوك الفرد.

3- توجيه وضبط سلوك الفرد.

وهذه الأهداف الثلاثة مترابطة ومتكاملة وجميعها ضرورية لتستطيع الإدارة والمنظمات تحقيق أهدافها وحل المشكلات والمعضلات التي تواجهها.

ولو رجعنا إلى النموذج العقلي نجد أنه يفيد في تحقيق الهدف الأول وهو تفهم سلوك الفرد (O-S)، ولكنه لا يسهم كثيراً في عملية التنظيم والتنبؤ، فهذا النموذج ضروري لتفهم سلوك الفرد.

وبالنسبة للنموذج السلوكي فيمكنه أن يساعد في تفهم السلوك. ولكنه يسهم بشكل أكبر في عملية التنبؤ وضبط السلوك وتوجيهه (B-C)، اعتماداً على قانون الأثر (law of effect) الذي وضعه Edward Thorndicke، حيث يشير القانون إلى أن السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتيجة إيجابية/ تعزيز، سيتدعم هذا السلوك وسيتكرر بصورة أكبر، وأما السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتائج ضارة أو عقوبة فسيضعف وينطفئ. وبذا يمكن التنبؤ بسلوك الفرد والتحكم به على أساس التحكم بالبيئة الموقفية[38].

يشير النموذج الذي يقترحه لوثانز Luthans إلى أن سلوك الإنسان في المنظمة هو محصلة ونتاج تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة مترابطة، يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية والدافعية والقيم والاتجاهات والتعليم وغيرها، إما المتغيرات والعوامل الأخرى فهي تتعلق بالمنظمة التي يعمل

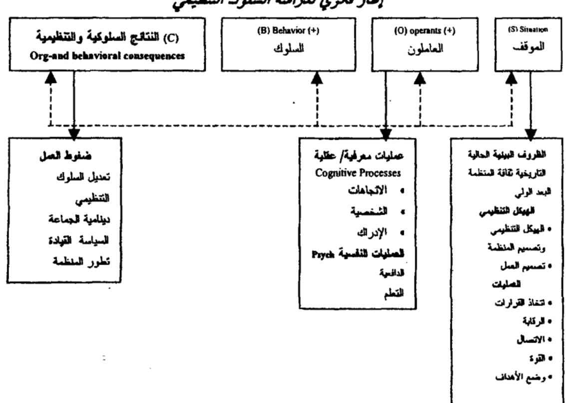
فيها الفرد ومنها الهيكل التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي)، وثقافة المنظمة، وعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات، كما أن النموذج يأخذ في الحسبان البيئة العامة/ البعد الدولي (الثقافة). وينظر النموذج إلى كل من الفرد والجماعة والمنظمة على أنه نسق/ كل متكامل، يتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض. وهذه المتغيرات التي تؤثر في تحديد سلوك الفرد كما يرسمها النموذج في تفاعل مستمر مع بعضها البعض، وأن كلاً منها يؤثر بالمتغيرات الأخرى ويتأثر بها. وهذا التفاعل هو جوهر السلوك التنظيمي (انظر الشكل 1).

يشكل نموذج السلوك التنظيمي الذي اقترحه لوثانز أساساً وإطاراً فكرياً لدراسة ومناقشة السلوك التنظيمي - مسبباته ومحدداته ونتائجه-، في الفصول اللاحقة في هذا الكتاب.

ولكن ينبغي أن نشير هنا إلى أن تفهم سلوك الفرد ومعرفة أسبابه، ومن ثم التنبؤ به، وضبطه أو التحكم به، هي عمليات جزئية أو نسبية. ذلك لأن أي نموذج أو إطار فكري مهما كان شاملاً لا يمكن أن ينبئ بشكل كامل ودقيق بالسلوك المتوقع، وبالتالي فإنه لا يمكن التحكم والسيطرة على جميع المسببات. وهكذا يتم ضبط السلوك جزئياً فقط. فمثلاً هنالك بعض الظروف الأسرية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الفرد لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها أو التحكم بها.

شكل (1)

إطار فكري لدراسة السلوك التنظيمي



المصدر Luthans, Organizational Behavior, p.17

المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي:

يمكن تصنيف المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي إلى ثلاث مجموعات:

1- المجموعة الأولى وتتعلق بالعمليات الفردية وتتضمن الشخصية، والإدراك،، والاتجاهات والدافعية والتعلم، وضغوط العمل.

2- المجموعة الثانية وهي عمليات التفاعل بين الأفراد وتتضمن عمليات الاتصال والقيادة، وديناميةالجماعات والصراع التنظيمي، وصنع القرارات.

3- العمليات التنظيمية وتشتمل على تصميم المنظمات، وتصميم الأعمال والثقافة والإبداع والتغيير التنظيمي.

وسيتناول هذا الكتاب هذه المفاهيم في الفصول اللاحقة.

البعد الثقافي والسلوك التنظيمي:

إن حصيلة المعرفة والعلم المتراكمة فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي، هي نتاج دراسات وتجارب وأبحاث السلوك التنظيمي، وهي نتائج دراسات وتجارب وأبحاث أجريت غالبيتها العظمى في دول ومجتمعات غربية رأسمالية متقدمة وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتالي فإن النظريات والنماذج والمبادئ والمفاهيم السلوكية موجهة بالدرجة الأولى لدراسة وتفهم سلوك الفرد الأمريكي في المنظمات الأمريكية، (وبدرجة محدودة تفهم السلوك التنظيمي في المجتمعات الأوروبية). ولما كان للثقافة تأثير كبير على سلوك الفرد، كما أشرنا سابقاً، فإنه ينبغي توخي الحرص والحذر في تطبيق المبادئ والمفاهيم والأفكار السلوكية التي تضمنتها النظريات وتوصلت إليها الأبحاث المختلفة في المجتمع الأمريكي والأوروبي. أي أنه لا يمكننا التسليم بشكل مطلق بصحة وثبات هذه النظريات والنماذج والمفاهيم والمبادئ. على أنه لا ينبغي أن يعني ذلك بأنه لا قيمة لهذه النظريات والنماذج في المجتمعات الأخرى، فحيثما لا تتوافر حصيلة بديلة من المعرفة عن السلوك التنظيمي نابعة من واقع المجتمع وثقافته، لا مناص للباحث والدارس والممارس من الاستفادة من النظريات والنماذج الأجنبية واعتبارها نواة وأساساً أولياً للدراسة والتحليل والتفسير[39].

الإدارة والسلوك التنظيمي:

الإدارة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة. ويسعى المديرون باستمرار للبحث عن الوسائل والطرق والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بصورة أفضل. وأصبح المدير ينظر للعاملين معه بأنهم أجزاء/ موارد حيوية في المنظمة. وفي ظل التحديات والضغوط المتزايدة التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل العولمة والتنوع وترشيق المنظمات والمنافسة الحادة وعدم التأكد البيئي وغيرها، أصبح

المدير بحاجة ماسة لم يسبق لها مثيل إلى البحث باستمرار عن وسائل وطرق جديدة للقيام بعمله بكفاءة وفاعلية. ومهما تنوع مستوى وطبيعة عمل المدير، فإن جوهر العملية الإدارية هو التفاعل مع أناس آخرين. وبالفعل فإن أي مدير يقضي معظم وقته في العمل في التفاعل مع الآخرين. وهكذا فإن العملية الإدارية وسلوك الأفراد في المنظمات يرتبطان بشكل وثيق ولا يمكن الفصل بينهما.

السلوك التنظيمي ليس وحدة/ وظيفة معينة في المنظمة، بل إن فهم السلوك التنظيمي يوفر متطوراً/ إطاراً يستطيع أن يستخدمه جميع المديرين للقيام بأعمالهم بصورة أفضل.

فالمدير يستطيع أن يستخدم ويوظف معرفته بالسلوك التنظيمي في فهم ذاته وفهم المرؤوسين والزملاء والنظراء والرؤساء وفي التفاعل مع الآخرين خارج المنظمة. (فهم الحاجات والدوافع والاتجاهات وديناميةالجماعات والصراع.... الخ).

ومهما كانت طبيعة عمل المدير فهو يقوم بعمله في إطار اجتماعي (التفاعل مع الآخرين). لذا يستحيل فهم وممارسة الإدارة والعملية الإدارية بدون الاعتماد على السلوك التنظيمي في مجالات عدة.

التحديات والضغوط التي يواجهها المدير:

يواجه المديرون في المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والضغوط، ومعظمها إن لم يكن جميعها ذات تأثير كبير على السلوك التنظيمي، وهذه التحديات بعضها تنظيمية وبعضها الآخر بيئية.

أما التحديات البيئية فتتضمن: استراتيجية التنافس، والعولمة، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاق، والجودة، والإنتاجية والتطورات التقنية.

وتتضمن التحديات التنظيمية: تنوع القوى العاملة، والقوى البشرية الجديدة، والترشيق، والتغيير التنظيمي، والمنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.

ومن الطبيعي أن يكون لهذه التحديات تأثير كبير على السلوك التنظيمي في المستقبل.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1. يرى البعض أن فهم السلوك الإنساني أثناء العمل هو أهم مقوّمات ومتطلبات نجاح المدير. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
2. ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين علم السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى مثل المحاسبة، المالية، التسويق...؟
3. ما هي الأهداف الرئيسة من وراء دراسة وفهم السلوك الإنساني أثناء العمل.
4. دراسة السلوك التنظيمي وحده يكفي لفهم المنظمات وكيفية إدارتها وتيسير أعمالها. هل توافق على ذلك أم لا. علّل إجابتك.
5. ناقش أهمية المنظمات ودورها في حياتنا المعاصرة؟
6. وضح أهمية العنصر الإنساني في المنظمات المعاصرة.
7. ناقش أهم ما أسهمت به المدرسة الكلاسيكية في تطور علم السلوك التنظيمي.
8. في أي المدارس/ النظريات الإدارية بدأ حقاً علم السلوك التنظيمي؟
9. ما هي أهم خصائص السلوك التنظيمي المعاصر.
10. ما هي أهم العلوم السلوكية التي أسهمت في تطور السلوك التنظيمي؟ وضح أهم ما أسهمت به كل منها.
11. وضح العلاقة بين العلوم السياسية، والعلوم الاقتصادية من ناحية والسلوك التنظيمي من ناحية أخرى.
12. يرى النموذج السلوكي أن سلوك الإنسان أساساً تحدّده عوامل خارجية. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
13. وضح نظرة النموذج الإنساني للإنسان.
14. وضّح ما تعني المبادئ الأساسية الآتية: سلوك الإنسان هادف/ سلوك الإنسان له دافع أو أكثر.
15. وضح المفاهيم/ المتغيرات الأساسية في السلوك التنظيمي.
16. كيف تؤثر الثقافة على فهم السلوك التنظيمي.
17. وضح العلاقة بين الإدارة والسلوك التنظيمي.
18. ما هي أهم التحديات والضغوط المعاصرة التي يواجهها المدير، وما هو تأثيرها على السلوك التنظيمي؟

قائمة الهوامش

(1) Fred Luthans, Organization Behavior 5th ed., (N.Y.: McGrawHill Book, Co., 1989) p. 8.

(2) Keith Davis and John W. Newstrom; Human Behavior At work: Organizational Behavior, 8th ed. (McGrqw-Hil Book Co., 1989). P5.

(3) Luthans. Op. cit. p.8.

(4) انظر أيضاً، أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1993)، ص 10.

(5) Daniel Robey, Designing Organization, (Boston: IRWIN. 1991), p. 13.

(6) Davis and Newstorm, op. cit. p. 7.

(7) Ibid.

(8) Luthans, op. cit. p. 26.

(9) Davis and Newstorm, op. cit. p. 7.

(10) د. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي (القاهرة، المكتب العربي الحديث) تاريخ النشر غير معروف) ص 7.

(11) Davis and Newstrom, op. cit. p. 8.

(12) ماهر، نفس المرجع، ص 22.

(13) الحناوي، نفس المرجع، ص ص 7-19.

(14) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، طبعة ثانية، (عمان، مكتبة دار الشروق، 1993)، ص17.

(15) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الاسكندرية: دار المعرفة الجماعية، 1995) ص 8.

(16) الحناوي، نفس المرجع، ص 19.

(17) القريوتي، نفس المرجع، من ص 17-18.

(18) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior. 2nd (Boston: Richard Irwin, Inc., 1992). P. 21.

(19) Davis and Newstrom, op. cit. p. 8.

(20) Ibid.

(21) See Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise. (N.Y:. McGraw - Hill, 1960).

(22) عمـر وصـفي عقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 192)، ص ص 59-60.

(23) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 22.

(24) Luthans op. cit. p. 33.

(25) انظر الحناوي، نفس المرجع، ص ص 58-65.

(26) د. علي السلمي، السلوك التنظيمي في الإدارة (القاهرة: دار المعارف، 1972)، ص 65.

(27) أنظر القريوتي، نفس المرجع، ص 6، الحناوي، نفس المرجع، ص 63.

(28) Luthans, op. cit. p. 33.

(29) انظر الحناوي، نفس المرجع، ص 67، Luthans نفس المرجع ص ص 33-34.

(30) Luthans op. cit. p. 31.

(31) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 693.

(32) Luthans op. cit. p. 33.

(33) Robert Fulmer. The New Management 3rd, ed., (New York: Macmillan Publishing co., Inc., 1983), p. 207.

(34) انظـر كامـل محمـد المغربي، السـلوك التنظيمـي: مفاهـيم وأسـس سلوك الفرد والجماعة في التنظـيم، (عمـان: دار الفـرقان، 1994)، ص 2 Davis و Newstrom نفس المرجع، ص ص 15-31.

Dale Beach, The management of Personnel at work, 2nd ed. (London: The Macmillan Co., 1970) p. 442-45.

(35) Luthans, Organizational Behavior, p.5.

(36) نفس المرجع السابق، ص 11.

(37) نفس المرجع السابق، ص 12.

(38) نفس المرجع السابق، ص 13.

(39) عاشور، نفس المرجع، ص ص 21-22.

الوحدة الثانية

الشخصية

Personality

معنى الشخصية

هيكلية (بناء) الشخصية

محددات الشخصية

نظريات الشخصية

أنماط الشخصية

قياس واختبار الشخصية

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم الشخصية
- ☐ شرح هيكلية الشخصية ومحدداتها
- ☐ شرح نظرية التحليل النفسي، والنظرية النفسية الاجتماعية، ونظريات السمات، ونظريات مراحل الرشد، والنظريات الإنسانية في الشخصية.
- ☐ توضيح أهمية وفوائد تصنيف الشخصيات إلى أنماط.

الوحدة الثانية

الشخصية

Personality

تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية (المتعلقة بالفرد ذاته) الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته. لذا كان موضوع الشخصية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء السلوكيين عامة، وعلماء النفس خاصة، من جميع المدارس والاتجاهات الفكرية. ويرون جميعاً بأن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد، والمساعدة على التنبؤ بسلوك الفرد. ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. وسنتناول في هذه الوحدة تعريف الشخصية، وبناء الشخصية ومكوناتها، ومحددات الشخصية، والسمات/ الأنماط الشخصية ونظريات تطور الشخصية ومفهوم الأنا (الذات).

معنى الشخصية:

هنالك تعريفات عديدة لمفهوم الشخصية، ولا يوجد اتفاق جامع على تعريف واحد دقيق للشخصية. ويعود السبب الرئيس في ذلك إلى أن الناس عامة، وعلماء السلوكيات خاصة، ينظرون إلى الشخصية ويعرفونها من منظور يختلف من شخص لآخر، فعلماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان. وحتى بين علماء النفس لا يوجد اتفاق تام بينهم حول معنى واحد للشخصية لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والمدارس أو النظريات التي ينتمون إليها.

لن نحاول حصر تعاريف الشخصية، لأنها عديدة، وليس هذا هو هدفنا، إضافة إلى أن المجال لا يتسع لذلك، بل سنحاول استعراض بعض التعاريف التي تقودنا إلى تكوين فهم واضح للشخصية.

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الدينامي، المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية - النفسية التي تحدد تميزه، وفرديته في تأقلمه مع البيئة.

"Personality is the dynamic organization within the individual of those psycho- physical systems that determine the unique adjustments to his environment"[1].

ويعرف Cattell الشخصية بأنها ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين[2]. ويعرفها كاتب آخر بأنها "ذلك التنظيم المتكامل من الخصائص المميزة للفرد والعلاقة بين هذه الخصائص والتي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله[3]. أما Syril Burt فيقول عن الشخصية بأنها النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً... والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية[4]. وبنظره مماثلة ينظر Beach إلى الشخصية على أنها عملية التكامل التي يتم بوساطتها اتحاد جميع المكونات الجسمية (والفسيولوجية) والنفسية للإنسان في كل متكامل[5]. ولا يختلف عن ذلك كثيراً التعريف الذي ذكره Kinicki وKreitner فيقولان أن الشخصية "اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة، المستقرة التي تعطي الفرد هويته/ هويتها. وهذه الخصائص أو الصفات، التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر هي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية[6].

نكتفي بهذه التعاريف، إذ ليس هدف البحث هو حصر جمع التعاريف. وباستعراض التعاريف السابقة وغيرها، وبخاصة التي تنسب إلى علماء النفس، نجد التركيز على الخصائص أو المفاهيم التالية:

1- الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.

2- تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية، ذاتية وبيئية.

3- تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملا أكبر بكثير من مجموع المكونات، وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها، ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد.

4- تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.

5- تتصف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي، ومع ذلك فالشخصية دينامية ومتطورة لأن الفرد يعيش ويواجه ظروفاً متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.

6- حيث أن الشخصية تتميز بنوع من الثبات النسبي، فهذا يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة.

هيكلية (بناء) الشخصية Personality Structure:

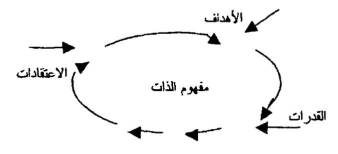
ورد في معظم التعاريف السابقة أن الشخصية تشمل عدة مكونات أو عناصر أو نظم فرعية، تتفاعل وتتحد مع بعضها البعض لتكون "كلا" أو "وحدة واحدة" أو نظاماً متكاملاً، أي أن هنالك شبه إجماع بين العلماء السلوكيين، عامة، وعلماء النفس خاصة، على أن الشخصية "نظام" أو "وحدة واحدة" أو نسق، ولكن وجهات النظر والآراء تباينت نوعاً ما حول تفاصيل هذه العناصر أو المكونات أو النظم الفرعية التي تتكون منها الشخصية.

لن نخوض في تفاصيل هذه النظريات المختلفة في علم النفس حول هيكلية أو بناء الشخصية، لاستخدامها مصطلحات وتعابير معقدة وصعبة، ولكننا سنشير إلى آراء كتاب آخرين في هذا المجال ممن تناولوا هذا الموضوع بوضوح وبطريقة يسهل على المديرين تفهم بناء الشخصية وبالتالي التعامل مع الأفراد الذين يعملون معهم، على اختلاف أنماط شخصياتهم.

يشير كريتنز وكيكنيكي Kreitner and Kinicki إلى أن الشخصية تتكون من المظهر الجسماني، وأسلوب الإدراك والتفكير، والأفعال والمشاعر، والعواطف والقيم[7]. أما Allen Cohen وزملاؤه فيرون بأن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام فرعي مشتق derived الذي يمارس قوة موحدة للنظم الفرعية. أما النظم الفرعية، فهي:

1- الأهداف الشخصية Personal Goal
2- القدرات Competences
3- المعتقدات Beliefs
4- القيم Values

وهذه النظم الفرعية أو الأجزاء مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، ويعمل النظام الفرعي مفهوم الذات (Self- Concept) على توحيدها في كل متكامل[8].



أما د. احمد ماهر فيرى أن مكونات الشخصية هي كما يلي: القيم، والانفعالات، والحاجات، والقدرات والاتجاهات النفسية، والميول والاهتمامات[9].

محددات الشخصية Personality Determinants:

كان السؤال ما الذي يحدد الشخصية؟ من بين القضايا والمشكلات المتعلقة بالشخصية التي حظيت باهتمام زائد من قبل علماء النفس بصفة خاصة، وأثارت الكثير من النقاش والجدل فيما بينهم عبر سنوات طويلة للتعرف على أهم العوامل التي لها أكبر الأثر في تطوير شخصية الفرد. وقد تعددت المدارس وكان من أهمها مدرسة التحليل النفسي التي ركزت على دور الوراثة وأن الشخصية أساساً شيء موروث، بينما يرى فريق المدرسة السلوكية بأن الشخصية هي أساساً من نتاج البيئة. وتعرض هذان المنهجان لكثير من النقد ولم يعد أي رأي منهما يحظى بتأييد واسع. وبرز رأي ثالث يدمج الاتجاهين السابقين.

إن كثيراً من الكتاب يرون أن هنالك عوامل ومؤثرات عديدة تسهم في تكوين وتشكيل مكونات الشخصية التي أشرنا إليها سابقاً، ويمكن تصنيف هذه العوامل والمؤثرات في خمس مجموعات رئيسية هي: [(10)]

1- العوامل البيولوجية Biological

2- العوامل الثقافية Cultural

3- العوامل الأسرية Familial

4- العوامل الاجتماعية Social

5- العوامل الموقفية Situational

ونتطرق بإيجاز لهذه العوامل:

1- العوامل البيولوجية:

ركزت الدراسات التي تناولت تأثير العوامل البيولوجية على تطوير الشخصية على عدة مجالات أهمها: الوراثة، هندسة الجينات، والذكاء، ودور المخ وتكوينه، وعلى الخصائص الجسمانية (التكوين الجسماني)، وتأثير كل منها على تطوير الشخصية، وفي كثير من الحالات لم تكن نتائج هذه الدراسات قاطعة وحاسمة. هذا بالإضافة إلى ظهور علم حديث يسمى الهندسة الوراثية "Genetic engineering" ومحور اهتمامه التأثير على الخصائص الوراثية للفرد وبهذا التأثير يمكن تغيير سلوك الفرد والتحكم به.

كما أن هناك تجارب حديثة على المخ وأجزائه المختلفة بهدف التأثير على وظائف الأجزاء التي تخضع للتجربة، ونتيجة للأبحاث والتجارب العديدة، نما شعور بأن هنالك بعض الوظائف الجسمية (البيولوجية) مثل إفراز العصارة المعوية، وتقلبات ضغط الدم، وحرارة الجلد، وأنماط موجات المخ، غير القابلة للسيطرة الواعية عليها، يمكن السيطرة عليها بوعي عن طريق إشارات

كهربائية تغذى من جهاز معين يوصل بالجزء المعني من جسم الإنسان Bio feed back. ومن خلال التغذية الراجعة البيولوجية يستطيع أن يتعلم الفرد كيف يسيطر على وظيفة العضو قيد الدراسة[11].

2- تأثير الثقافة:

تحتل الثقافة المكانة الأولى بين العوامل البيئية التي تؤثر على تطوير الشخصية ويعتقد الكثيرون بأن للثقافة تأثير على الشخصية أكبر من تأثير العوامل البيولوجية. فالثقافة، هي ركن أساسي من علم الإنسان (Anthropology)، وأثبتت الدراسات أهمية ودور الثقافة في تنمية وتطوير الشخصية. وأصبحت الثقافة مفهوماً أساسياً في دراسة السلوك التنظيمي، على أنه يجب التذكير بأنه يوجد ضمن الثقافة الواحدة عدة ثقافات فرعية (Subcultures)، وأن الاختلافات فيما بينها يجب أن تؤخذ في الحسبان عند القيام بأي تحليل موضوعي للسلوك التنظيمي.

3- دور الأسرة:

تلعب الأسرة دوراً هاماً في تكوين وتطوير شخصية الطفل، وما يكتسبه الطفل ويتعلمه من أبويه في السنين الأولى من حياته يبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديله أو تغييره. يلعب الوالدان دور الوسيط بين الثقافة والطفل، فهما يقومان باختيار الثقافة وتفسيرها للطفل والأم تلعب دوراً هاماً في التطبيع والتكيف الاجتماعي للطفل Socialization لأنها أول شخص يرعى الطفل جسمانياً ونفسياً واجتماعياً، وبعد ذلك يأتي دور الأب والأخوة والأقارب والأصدقاء في عملية التطبيع وغالباً ما يقتدي الابن بوالده والبنت تميل للاقتداء بأمها في المراحل الأولى من عمر كل منهما.

ومن العوامل الأسرية التي تؤثر في تكوين شخصية الطفل، ظروف الأسرة المالية والاجتماعية والثقافية والانفعالية. فالطفل الذي ينمو ويترعرع في أسرة تتميز بالدفء العاطفي والحب والمودة والتفاهم والاحترام المتبادل والتشاور في حل المشكلات، ستتميز شخصيته بالاتزان، وتزداد احتمالات نجاحه اجتماعياً وعملياً في حياته، وتعتبر العلاقة بين الوالدين من أكثر العوامل الأسرية أهمية في تكوين وتشكيل شخصية الطفل، كما أن ترتيب الابن بين اخوته له تأثير كبير على تكوين الطابع العام لشخصيته، وأخيراً أثبتت الدراسات أن الأبناء الذين هجرهم آباؤهم (بسبب الوفاة أو الطلاق أو غيرها) أو انقطعت صلتهم بآبائهم بسبب ما، قد أثر ذلك كثيراً على تكوين شخصياتهم، وغالباً ما حفزهم ذلك نحو مزيد من المثابرة والجد والإنجاز والاعتراف[12].

4- العوامل الاجتماعية، التطبيع الاجتماعي:

لا تتوقف عملية التطبيع الاجتماعي مع انتهاء مرحلة طفولة الإنسان، بل تمتد وتستمر طيلة حياة الفرد. وفي مرحلة الطفولة يلعب الوالدان والأخوة والأخوات دوراً هاماً في تعليم الطفل العادات والقيم وأنماط السلوك والمعايير... الخ.

وفيما بعد الطفولة، هنالك العديد من الأفراد الآخرين والجماعات والمنظمات، بالإضافة إلى الوالدين والأخوة، قد يكون لهم تأثير مباشر على شخصية الفرد، ومن هؤلاء الأشخاص الأقارب، ومعارف الأسرة، والجيران، والأقران، والمدرسون، والزملاء في النادي أو الجمعية، أو العمل وغيرهم.

ويبرز بشكل واضح دور المنظمات التي يعمل فيها الفرد وأثرها الكبير في عملية التطبيع. أن المنظمة هي كيان اجتماعي، ولذا فإن لها دوراً مميزاً في عملية التطبيع الاجتماعي، حيث تتضمن عملية التطبيع تعلم القيم والمعايير أو أنماط السلوك، والتي هي من وجهة نظر المنظمة وجماعات العمل، ضرورية لأي فرد. وهذا يوضح أهمية قيام المنظمة بالتطبيع الناجح للفرد من خلال:

- توفير عمل للفرد يشعر فيه بالتحدي من بداية التحاقه بالعمل.
- توفير التدريب ذات العلاقة.
- اختيار مشرف مناسب جداً لعملية التطبيع.
- تصميم برنامج تعريفي أو تنويري مريح.
- وضع الأفراد الجدد في جماعات تتمتع بمعنويات عالية.

5- تأثير الموقف، الحالة:

يلاحظ أن المؤثرات أو المحددات السابقة وهي البيولوجية، والثقافية، والعائلية والاجتماعية تسهم كثيراً في تنمية وتطوير شخصية الفرد على نحو معين، واكتسابها نمطاً أو سمة معينة. ولكن هذا لا يعني أنه يمكننا التنبؤ بدقة بسلوك الفرد إذا ما واجه حادثة أو حالة معينة أو موقفاً معيناً. ذلك لأن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات كثيرة لها تأثيرها على شخصية الفرد. وهذه العوامل والمتغيرات تتفاعل مع الفرد، بما في ذلك شخصيته، ولما كان هذا التفاعل يتم بين متغيرات وعوامل عديدة ذاتية (تتعلق بالفرد) مع عوامل وجوانب الموقف المتعددة أيضاً، فإنه ليس من السهل التنبؤ بمحصلة التفاعل بدقة – التنبؤ بالسلوك الذي يقدم عليه الفرد.

نظريات الشخصية Theories of Personality:

لقد حظي موضوع الشخصية باهتمام العديد من العلماء السلوكيين، عامة وعلماء النفس، خاصة، وظهرت وتطورت مدارس واتجاهات فكرية ونظريات عديدة في هذا المجال تناولت باهتمام زائد بناء الشخصية، والتغيرات والتفاعلات والعمليات التي يشهدها الفرد ويتعرض لها منذ ولادته وانتهاء بوفاته، وتفاوتت هذه النظريات كثيراً في مدى وضوحها وسهولة فهمها، ومجالات اهتمامها وتركيزها. فركز بعضها على مرحلة دون أخرى، وعلى عمليات أو تغيرات جسمانية وفسيولوجية، والبعض الآخر ركز على الجوانب النفسية والجوانب الوجدانية، كما تباينت هذه النظريات حول مدى وأهمية دور العوامل الوراثية ودور العوامل الثقافية والاجتماعية في تطوير الشخصية ومدى اقتناعها بهادفية السلوك الإنسان، وأهمية الجانب اللاشعوري أو الشعوري، والوعي في تحديد سلوك الفرد. لن نحاول الخوض في تفاصيل هذه النظريات، لأن ذلك ليس هدف البحث ولا يتسع المجال لذلك بل ستتطرق لأهم هذه النظريات، ومن بينها تلك التي اهتمت بمرحلة الشباب والرشد أو النضج، ذات العلاقة المباشرة بموضوع بحثنا - السلوك التنظيمي.

1- نظرية التحليل النفسي Psycho - analysis:

تسند هذه النظرية للعالم سيجموند فرويد (Sigmond Freud) وتعتبر أولى النظريات وأشهرها في هذا المجال. ومع أنها تعرضت لانتقادات شديدة من تيارات عديدة، ولم تعد الأفكار والمفاهيم التي تضمنتها تحظى بتأييد يذكر، إلا أنه لا يمكن تجاهلها لأنها كانت الشرارة التي أنارت الطريق للأبحاث والدراسات والنظريات الأخرى.

تتكون الشخصية، استناداً لنظرية فرويد، من ثلاثة عناصر، مكونات رئيسية هي:

1- (The Id)، أو ما يطلق عليه البعض "الذات الدنيا" أو الـ "هي" أو "هذا". ويرمز إلى الجانب اللاشعوري، اللاواعي من الشخصية، ويمثل منبع النوازع والغرائز الأساسية مثل غرائز البقاء والموت واللذة والشهوة، ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية وبدون اعتبار أن كان الفعل أو التصرف مقبولاً أو مرغوباً أم لا.

2- **"الأنا العليا" Super Ego**: ويرمز للجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم والمثل الاتجاهات الأخلاقية. وهو بمثابة مستودع للقيم، ويناظر الضمير.

3- **الأنا Ego** ويمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي، ويرمز للجانب الواعي، الشعوري، ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية.

وتدور الفكرة المركزية في هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل). ويسعى الجانب الثالث للتوفيق بين هذين الجانبين وإرضائهما. ويشكل القلق الداخلي المحرك الرئيس للصراعات المختلفة للشخصية.

2- نظرية فرويد المعدلة:

استجابة للنقد المتزايد لنظرية فرويد، سعى عدد من العلماء والكتاب المؤيدين لها إلى إدخال تغييرات وتعديلات جذرية، ومن بين هؤلاء Erik Erikson الذي شدد على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في تكوين وتطوير الشخصية. وفيما يتعلق بنمو الشخصية فقد أشار إلى ثماني مراحل هي:[15]

1- الفم والحواس Mouth and senses وتمتد إلى السنة الأولى بعد ولادة الطفل.
2- الجهاز العضلي Eliminate organ and musculature وتمتد من السنة الأولى لسنة الثانية.
3- الحركي والتناسلي Locomotive and genitals وتمتد من 3-5 سنوات.
4- الاستتار Latency وتمتد حتى 6 سنوات.
5- المراهقة Puberty and adolescence.
6- البلوغ، الرشد المبكر early adulthood.
7- الرشد الصغير والمتوسط Young and middle adulthood.
8- الرشد الناضج Mature adult hood.

ومن بين هذه المراحل تعتبر المرحلة السابعة الأهم بالنسبة للمنظمات وهي مرحلة العطاء والإنتاج بالنسبة للفرد. فيتضح هنا أهمية دور المنظمات في توفير وتهيئة الظروف الممكنة لتنمية شخصية سليمة واستغلال ميل الفرد نحو العطاء والإنتاجية، كما تتضح أهمية التخطيط المهني، الوظيفي.

3- النظرية النفسية الاجتماعية:

ومن أهم رواد هذه النظرية Harry Stack Sullivan, Erick Fromm, Alfred Adler. وشددت النظرية على أهمية التعلم والتجربة والنجاح في تطوير الشخصية.

كما أكدت على دور الثقافة والعلاقات الاجتماعية في هذا المجال، ولم تغفل دور العوامل الوراثية[16].

وبالنسبة لتطور ونمو الشخصية قد أشار Sullivan إلى ان الشخصية تنمو وتتطور وفقاً للمراحل التالية: [17]

1- الرضاعة	Infancy
2- الطفولة	child hood
3- فترة الأحداث/ الصبا	Juvenile era
4- ما قبل المراهقة	Preadolescence
5- المراهقة المبكرة	Early adolescence
6- المراهقة المتأخرة	Late adolescence
7- النضج	Maturity, Adulthood

ومن الأفكار الرئيسة لهذه النظرية أن سلوك الإنسان هادف، وللعوامل الدافعية تأثير كبير في السلوك، وتطغى على السلوك المحددات الشعورية الواعية. أن الإنسان هو من صنع الحاضر أكثر مما هو من صنع الماضي. وشددت على دور العوامل الوراثية والعوامل البيئية والاجتماعية، وأهمية التعلم في تطوير شخصية الإنسان طيلة حياته. وأكدت النظرية على دور العائلة، والمؤسسات الأخرى ومنها المهنة، والمدرسة، والأقران والديانة... في تكوين الشخصية ونموها.[18]

4- نظرية السمات Traits Theory:

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات والخصائص المميزة له، والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر، ولكل فرد نوعان من السمات: سمات رئيسية (Central or Source)، وسمات سطحية، ثانوية (Surface/ Secondary).

ومن بين أهم رواد هذه النظريات Raymond Cattell, Gordan Allport وتنظر هذه النظريات إلى الخصائص والسمات على أنها حجر بناء في الشخصية وتشكل دليلاً مرشداً لأفعال الشخص ومصدر تفرد الشخصية. وهذه الخصائص والسمات يمكن أن تكون جسمانية أو نفسية. ويمكن استنتاجها والاستدلال عليها من النزوعات والميول التي توجه السلوك بطرق ثابتة متميزة. بالإضافة إلى أن الخصائص تحقق الثبات في السلوك لكونها ثابتة[19].

لقد درس Cattell سمات الأفراد من خلال المقابلات والاستبانات والاختبارات وغيرها. وحدد (16) سمة رئيسية، وهي التي تعزى إليها الاختلافات بين سلوك الأفراد.

وتعرضت النظريات لبعض الانتقادات، واعتبرها البعض لا تشكل نظريات فعلية لأنها لا تفسر سلوك الفرد، وكيف يتسبب هذا السلوك. ومجرد تحديد السمات لا يقدم تبصراً يذكر في

دينامية الشخصية وتطورها. كما أن النظريات لم تكن ناجحة في التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف عديدة.

5- نظريات مراحل الرشد Adult Life Stages:

بعد ظهور نظرية Erikson حول تطور الشخصية ونموها،وإبراز مرحلة الرشد أو البلوغ، ازداد اهتمام العلماء والكتاب بهذه المرحلة، لكونها مرحلة العطاء والإنتاج في حياة الإنسان. ومن بين هؤلاء الكتاب Daniel Levinson الذي أشار إلى أن هيكلية مرحلة الرشد تمر في أربع مراحل لا تزيد مدة كل منها على (2-3) سنوات، وهذه المراحل التالية، حسب التسلسل: [20]

1- دخول مرحلة الرشد (22-28) سنة	Entering adult word
2- الاستقرار (33-40)	Settling down
3- دخول الرشد المتوسط (45-50)	Entering middle adult
4- أوج/ ذروة الرشد المتوسط (55-60) سنة	Culminating of middle adulthood

وقد حدد أربع مراحل انتقالية تمر بها مرحلة الرشد وهي:

1- مرحلة انتقال سن الثلاثين (28-33)	Age- 30 transition
2- مرحلة انتقال نصف العمر (40-45)	Mid- life Transition
3- مرحلة انتقال سن الخمسين (50-55)	Age- fifty Transition
4- مرحلة انتقال الرشد المتأخر (60-65)	Late adult Transition

وقد ذهب Hall أبعد من ذلك فدمج نظرية Levinson مع غيرها من النظريات المتعلقة بمرحلة الرشد والنضج في نظرية (نموذج) مراحل المهنة Career: وتتضمن أربع مراحل وهي: [21]

1- **مرحلة الاستكشاف Exploration**: يسعى الفرد فيها للبحث عن هوية، وتفحص نفسه، والبحث عن أدوار، ويميل إلى عدم الاستقرار والتنقل من عمل لآخر، وبهذا لا يكون منتجاً.
2- **مرحلة التأسيس Establishment**: يبدأ الفرد في الاستقرار، ويشعر بالحاجة للمودة والألفة، وتمثل هذه المرحلة مرحلة النمو والإنتاج.
3- **البقاء، المحافظة Maintenance**: يشعر الفرد بأنه وصل إلى إنتاجية عالية، ويشعر بالميل لترك شيء للجيل الجديد مما يجعله يميل للعب دور الأب بالنسبة للصغار، ودور الرئيس، القائد بالنسبة للمرؤوسين.. وينقل إليهم خبراته وتجاربه... الخ.
4- **مرحلة الانحدار Decline**: وهنا يشعر الفرد بالحاجة للرضا، والكرامة.

6- نظرية Argyris في النضج:

اهتم كريس ارجايرس Chris Argyris بأبعاد الشخصية في مراحل نموها. ويرى أن الشخصية الإنسانية تنمو وتتطور وتنتقل من مرحلة عدم النضج في الطفولة إلى حالة النضج في سن الرشد (adult).

وقد حدد أهم خصائص الإنسان في مرحلتي عدم النضج والنضج على النحو التالي: [22]

خصائص الفرد في مرحلة عدم النضج	خصائص الفرد في مرحلة النضج
1- السلبية Passivity	1- الإيجابية activity
2- الاعتمادية dependence	2- الاستقلالية independence
3- التصرف بطرق محدودة	3- التصرف بطرق متنوعة
4- اهتمامات وميول سطحية	4- اهتمامات وميول متعمقة
5- تطلعات قصيرة الأمد	5- تطلعات طويلة الأمد
6- مركز ثانوي/ مرؤوس (تابع)	6- مركز قائد/ رئيس
7- عدم وعي بالذات وضبطها	7- وعي بالذات والسيطرة عليها

وتجدر الإشارة إلى أن أرجايرس قد أورد الملاحظات التالية بشأن هذا النموذج:

1- ليس بالضرورة جميع الأشخاص يصلون أو يكافحون للوصول إلى جميع الجوانب أو الأبعاد على نهاية امتداد خط عدم النضج - النضج.

عدم النضج X————————X النضج

2- تمثل الأبعاد السبعة جانباً واحداً من الشخصية، حيث يتوقف الكثير على إدراك الشخص، مفهومه لذاته، والتكيف والمواءمة.

3- تتغير الأبعاد السبعة باستمرار من حيث درجتها، من الطفولة إلى نهاية الرشد.

4- النموذج يفيد في دراسة تطور الشخصية، ولكنه لا يساعد كثيراً في تنبؤ سلوك معين لدى الفرد.

5- تعتمد الأبعاد السبعة على خصائص خفية في الشخصية والتي يمكن أن تختلف عن السلوك الظاهري*.[23]

لقد شدد أرجايرس في دراساته المتعددة على أهمية ودور المنظمات (تصميم العمل، تصميم الهيكل التنظيمي، وعمليات القيادة واتخاذ القرارات وغيرها) في تطوير خصائص النضج (الاستقلالية، الإيجابية، والسلوك المتنوع... الخ) وأكد على ضرورة قيام المنظمات بتهيئة الظروف والأسباب لتشجيع نمو وإظهار خصائص النضج، ولكنه يرى العكس إذ هنالك عدم توافق بين طبيعة التنظيم الرسمي وبين حاجات وتطلعات الشخصية الناضجة.

النظريات الإنسانية Humanistic Theories:

تركز هذه النظريات على النمو وتحقيق الذات وأهمية الإدراك. وترى أن أهم دافع أساس لدى الإنسان هو تحقيق الذات أو إثبات الذات.

وتنسب هذه النظرية بشكل رئيسي للعالم أبراهام ماسلو وكارل روجرز. يعرف أحد الكتاب مفهوم الذات بأنه "المفهوم الذي يكونه الفرد عن نفسه، جسمانياً واجتماعيا، وروحياً أو معنويا... وباختصار أنه يشير إلى كيف يرى الإنسان نفسه"[24]. أما William James فيعرف الذات "هي ناتج مجموع كل ما يمكن أن ينسبه الفرد له - جسمه، وخصائصه، وقدراته، ممتلكاته المادية، وأسرته، وأصدقاؤه، وأعداؤه، ومهنته، وأكثر من ذلك بكثير... ويشير إلى الذات المادية (material) والذات الاجتماعية (Social self) والذات الروحية (Spiritual self) والأنا النقية (Pure ego)[25].

تستند هذه النظرية إلى أنه إذا ما أردنا أن نتفهم شخصاً آخر، فينبغي علينا أن ندرك ونعي تماماً كيف يرى هذا الشخص نفسه، وكيف يفكر ويشعر بها. وأن الصورة التي يحملها عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة ومنها الإدراك والدافعية والتعلم. ومع أن الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه، ويطلق البعض عليها Personal self أو Subjective self قد لا تكون ممثلة تماماً للواقع والحقيقة، إلا أن الفرد يميل لأن يكون سلوكه متوافقاً مع نظرته لنفسه، وأن هذه النظرة (الذات) تعمل على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد، وتحقيق التوافق داخله، وتعطي لحياة الفرد معنى معيناً خالياً من التناقض.

بالإضافة إلى الذات الشخصية (Personal/ subjective self) كيف يرى الإنسان نفسه - هنالك الذات الاجتماعية (social/ objective self)، التي أشار العلماء إلى أهمية التعرف عليها وتشير إلى ما يعتقده الفرد نفسه حول نظرة الغير له[26].

وقد رأت النظرية الإنسانية Humanistic Theory أن الدافعية الإنسانية للسلوك ظاهرة معقدة، متعددة الجوانب، ووحدة متكاملة وأن لكل من العوامل البيولوجية والاجتماعية دوره في التأثير على السلوك الإنساني.

وقد اهتم أتباع هذه النظرية بالإنسان السليم ذهنياً mentally healthy person وفي رأيهم أن لدى كل إنسان ميل طبيعي ليصبح سليماً صحياً، وسعيداً ومنجزاً.

لقد طور أبراهام ماسلو نظرية سلم الحاجات لدى الإنسان، حيث أن لكل إنسان حاجات فسيولوجية،وأمنية، وحب الانتماء، والشهرة، وتحقيق الذات self actualization، مرتبة على شكل سلم وتأتي في أعلى السلم حاجات تحقيق الذات. فاهتم أتباع النظرية بالذات السليمة ذهنياً، والناضجة عاطفياً.

Mentally health, and emotionally mature self.

واقترحوا بعض الخصائص لتلك الذات. فيقول ماسلو بأن خصائص الذات السليمة صحياً هي:[27]

- يتقبل الأمور والأشياء كما هي عليه، ويتقبل قدره.
- لا يتخوف من التعامل والتقرب من الآخرين.
- يصدر أحكاماً فعالة على المواقف والأحداث.
- يعتمد على ذاته ويثق بقدراته، وذو نزعة استقلالية، ويسعى نحو الجديد وغير المألوف.
- على استعداد للتعلم من أي شخص آخر.

أما Rogers فيرى أن الذات الناضجة عاطفياً تتصف بما يلي:

- الاستعداد لقبول التجارب والخبرات كما هي.
- الثقة في قدرة الفرد وحكمه.
- اعتماد أكبر على الذات، واعتماد أقل على المجتمع والأصدقاء.
- الاستعداد للاستمرار في النمو كشخص.[28]

ومن ناحية أخرى أكدت النظرية على أهمية قبول الذات self - acceptance ورأت أن على الفرد أن يتقبل ذاته ويثق بنفسه وبقدراته.. لأن فاعلية تفكير الفرد ومعالجته للأمور تتوقف كثيراً على نظرته لذاته - كيف يرى نفسه؟ هل يرى نفسه شخصاً جاداً مجتهداً، كفؤاً يحب الإنجاز والتفوق؟ فإذا كانت الإجابة نعم، فسيدفعه ذلك إلى العمل الدؤوب المتواصل...، في حين إذا نظر لنفسه وقدراته بصورة مختلفة فسيدفعه ذلك إلى إظهار مزيد من الصبر والتصميم لتحقيق المستوى

المناسب من الإنجاز، على الأقل. وباختصار، إن صورة الذات السليمة صحياً هي مفتاح سعادة الإنسان، ولكن ينبغي أن تكون هذه الصورة صحيحة "Accurate" بعيدة عن اللاموضوعية والتحيز والمبالغة أو التواضع في تقدير الإنسان لذاته وقدراته ومهاراته... الخ.(29)

أنماط الشخصية والسلوك:

نعم إن الناس مختلفون، وأن كل فرد يتميز عن غيره من الأفراد في بعض الخصائص والسمات، ولكن هذا لا يحول دون وجود نوع من التشابه أو التجانس بين الأفراد بالنسبة لبعض الخصائص والسمات، ومن هنا سعى بعض الفلاسفة والعلماء، والباحثين والسلوكيين منذ القدم إلى تصنيف الناس إلى أنماط، وفئات، استناداً لسمات وخصائص أساسية معينة، تغلب على السمات الأخرى للشخصية، ومع أن سمة رئيسية معينة تهيمن على السمات الأخرى، ولكن ليس من السهل تفسير سلوك الفرد والتنبؤ به استناداً لتلك السمة، ذلك لأن الشخصية محصلة تفاعل عوامل وجوانب عديدة بالإضافة إلى الظروف والعوامل الموقفية الآنية التي يواجهها الفرد. ويمكن أن تساعد في تفسير السلوك أو التنبؤ به فقط في حالة توافر السمة أو عكسها بشكل حاد.(30)

لقد صنفت بعض الأبحاث والدراسات نمط الشخصية إلى نوعين رئيسين وهما: (1) نمط الشخصية (أ)، وهي الشخصية الحيوية والملتزمة والدؤوبة في طباعها، وتتميز بالرغبة في العمل المتواصل والسباق مع الزمن لإنجاز الكثير من الأعمال في أقصر وقت. ومن خصائصها الطموح، والمنافسة، والعدوانية وعدم الصبر... وتقيس النجاح بالكم، وهي مهووسة بالأرقام(31). أما نمط الشخصية (ب) فيتميز بالهدوء والصبر، والثبات والتوازن، ودافعية واقعية، ويتقبل الواقع(32).

وتكمن أهمية تصنيف الشخصيات استناداً للسمات الأساسية المهيمنة على الشخصية، في المساعدة في إيجاد جماعات عمل متجانسة تضم أفراداً ذوي سمات متجانسة، وكذلك في تطبيق أساليب القيادة والتوجيه والتحفيز والتشجيع المناسبة للشخصيات المختلفة، وتوجيه الأفراد نحو الأعمال التي تتوافق مسؤولياتها ومهامها ومتطلباتها مع نمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الأفراد، ونقلهم للأعمال التي تتوافق مع أنماط شخصياتهم.

هذا ويجب أن لا يغيب عن وعي وإدراك القائد والمشرف وجود الفوارق بين الأفراد وحتى المتجانسين في السمات الأساسية والذين ينتمون إلى نفس نمط الشخصية، وهذا يتطلب منه أن يتعرف بدقة على تلك الفوارق حتى يستطيع أن يتعامل مع جميع مرؤوسيه، على اختلاف شخصياتهم، بكفاءة وفاعلية ويحقق أعلى إنتاجية من كل فرد وفي نفس الوقت يحقق لكل فرد درجة عالية من الرضا والشعور بالإنجاز والاعتراف... الخ.

الخصائص/ السمات الشخصية:

لقد اقترح علماء النفس عدداً كبيراً من السمات والأبعاد الشخصية التي تميّز الأفراد عن بعضهم البعض. وفي السنوات الأخيرة حاول العلماء والباحثون تقليص هذا العدد الكبير من السمات الشخصية لتسهيل فهمها. وتوصل الباحثون إلى خمس سمات رئيسة تدعى "الخمس الكبار" لسمات وأبعاد الشخصية وهي: [33]

1- القبول Agreebleness: وتشير إلى قدرة الشخص واستعداده للتعامل والتكيف مع الآخرين، ومدى تعاونه، وتفهمه، والثقة بالآخرين، والسجية الجيدة.

2- الضمير الحي Conscientiousness: إلى أي مدى الشخص مسؤول، يعتمد عليه، منظم، حريص، مثابر.

3- الاستعداد/ الاتزان العاطفي Emotional Stability: إلى أي مدى الشخص هادئ، متحمس، آمن، متزن، مرن.

4- خارجي الاتجاه Extraversion: إلى أي مدى اجتماعي، يحب الاجتماع مع الآخرين، يحب التحدث، يشعر بالارتياح في علاقاته مع الآخرين، جازم.

5- الانفتاح Openness: إلى أي مدى لدى الفرد الخيال والتصور، يصغي للآخرين، مفكر، الاحساس الفني، الاستعداد لتغيير الأفكار والاتجاهات.

وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين هذه السمات وأداء الفرد، وأن وجود هذه الأبعاد/ السمات يمكن أن تنبئ بسلوك الفرد وأدائه في موقف معين. ولكن يجب التنبيه إلى صعوبة قياس هذه السمات، ومهما كانت المقاييس المستخدمة متقدمة ودقيقة فهي لا تعطي نتائج دقيقة. ومن ناحية، أن معظم الدراسات في هذا المجال تمّت في أمريكا مما يجعل من الصعب تعميمها على الثقافات الأخرى.

ومن بين خصائص الشخصية الأخرى ذات العلاقة بسلوك الأفراد في المنظمات، والتي حظيت باهتمام متزايد مما يأتي: [34]

1- مركز السيطرة Locus of Control: إلى أي مدى يشعر الفرد أنه هو سيد نفسه ويسيطر على حياته وسلوكه وتصرفاته.

2- المقدرة الذاتية Self-efficiacy: إلى أي مدى يشعر الفرد أن لديه القدرات والمهارات لإنجاز عمله.

3- احترام الذات Self-esteem: إلى أي مدى يشعر الفرد أنه إنسان ذو قيمة، ويحترم نفسه.

4- السلطوية Anthoritarianism: إلى أي مدى يشعر الفرد أن الفروق في القوة والسلطة بين الأفراد هي مناسبة في المنظمة.

5- الميكافيللية Machiavillianism: إلى أي مدى الإنسان واقعي، يعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة، يحاول امتلاك القوة والسيطرة على الآخرين، يبقي مسافة عاطفية بينه وبين الآخرين.

6- مراقبة الذات Self-monitoring: تصف قدرة الفرد على تعديل وتكييف سلوكه ليتلاءم مع عوامل خارجية.

7- المخاطرة Risk-taking: درجة استعداد الفرد لاختبار الفرص واتخاذ قرارات فيها مخاطرة.

الشخصية عبر الثقافات المختلفة:

بالطبع هنالك بعض السمات والأبعاد الشخصية التي قد تتشابه في ثقافات عدة، ولكن هنالك سمات وأبعاد أيضاً تختلف من ثقافة لأخرى، ولا توجد في الثقافة نمط شخصية عامّة في المجتمع. وقد نجد في كل ثقافة أشخاصاً لديهم نزعة عالية للمخاطرة وآخرين ليس لديهم مثل هذه الروح والنزعة. ومع ذلك فإن ثقافة أي مجتمع أو بلد تؤثر على الخصائص المهيمنة في شخصية شعب هذا البلد. ومن الضروري للمديرين أن يدركوا أن خصائص/ أبعاد الشخصية قد تختلف من ثقافة لأخرى.

العواطف والذكاء العاطفي Emotional Intelligence (EI):

حينما نتحدث عن الشخصية لا بد أن نتحدث عن العواطف، لأن طبيعة استجابتنا عاطفياً وكيف نتعامل مع عواطفنا هي من وظائف الشخصية. العواطف هي مشاعر قوية موجهة نحو شخص أو شيء ما. والعواطف هي استجابة/ در فعل نحو شيء ما. فمثلاً لو مدحك رئيسك لقيامك بعمل إبداعي فسوف تشعر بالسعادة. وهكذا تظهر مشاعر/ عاطفة (السعادة) نحو شيء ما (رئيسك). ومن الضروري أن يتفهم المدير دور العواطف في سلوك الأفراد. وقد صنف البعض العواطف العديدة إلى ست عواطف عالمية: الغضب، الخوف، الحزن، السعادة، الاشمئزاز، الدهشة. وهذه جميعها تظهر في مكان العمل.

يستجيب الناس بصور مختلفة نحو المثيرات التي تثير المشاعر، ويعود ذلك لأسباب عدة منها اختلاف الشخصية، ومتطلبات وظروف العمل.

ومن المجالات الهامة التي تتعلق بالعواطف الذكاء العاطفي Emotional Intelligence وهي قدرات ومهارات غير معرفية وغير إدراكية تؤثر على قدرة الشخص في النجاح في التعامل مع الضغوط والتحديات البيئية. ويتكون من (5) أبعاد وهي: [35]

1- وعي الذات Self-awareness القدرة على أن تعي ما تشعر به.

2- إدارة الذات Self-management القدرة على أن تدير مشاعرك ونزواتك.

3- التعاطف Empathy فهم وإحساس ما يشعر به الآخرون.

4- دافعية الذات Self-motivation القدرة على المثابرة والاستمرار في وجه الإخفاق.

5- المهارات الاجتماعية Social Skills القدرة على التعامل مع مشاعر الآخرين.

وقد أثبتت الدراسات أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بمستوى الأداء في جميع المستويات.

ما أهمية ذلك للمديرين:

إدراك الفروق الشخصية هام في عملية التعيين. وسيكون لدى المديرين عاملون راضون جيداً ومتفوقون في الأداء إذا روعي تحقيق التوافق بين الشخصيات والأعمال. وثانياً: حينما يدرك المدير لماذا يقوم الناس بحل المشكلات وصنع القرارات والتفاعل بطرق مختلفة، فالمدير يستطيع أن يتفهم بصورة أفضل لماذا لا يكون موظف معين مرتاحاً حينما يتخذ قراراً بسرعة أو يصرّ موظف آخر على الحصول على أكبر قدر من المعلومات قبل أن يحلّ مشكلة معينة. وأخيراً، أن تكون ناجحاً وأن تحقق أهدافك بصورة ناجحة يعني العمل بصورة جيدة مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها. ومن أجل العمل معاً بفاعلية، ينبغي أن يتفهم كل واحد الطرف الآخر. وهذا الفهم يتأتي، على الأقل جزئياً، من الوعي بالطرق التي يختلف فيها الناس عن بعضهم البعض – أي من خلال اعتبار وتقدير خصائص للشخصية والعواطف.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- وضح مفهوم الشخصية وما هي علاقتها بالسلوك التنظيمي؟

2- ناقش هيكلية/ بناء الشخصية؟

3- ناقش أهم العوامل التي تشكل وتحدّد الشخصية الإنسانية؟ وأي من هذه العوامل الأكثر تأثيراً في تشكيل شخصية الإنسان؟

4- وضح كيف تؤثر الثقافة في تشكيل الشخصية.

5- وضح محور تركيز واهتمام نظرية التحليل النفسي، وما هو تقييمك لهه النظرية.

6- أي من نظريات الشخصية التي درستها الأكثر صلة بالسلوك التنظيمي؟ ولماذا؟

7- عدّد مراحل الرشد/ النضج في نظرية/ نموذج مراحل المهنة، وضّح ماهية كل مرحلة.

8- بالنسبة لنظرية النضج للكاتب (Argyris) ما هي خصائص الفرد في مرحلة النضج مقارنة مع خصائصه في مرحلة عدم النضج.

9- أحياناً تسمع بعض الناس يصفون شخصاً "ليس لديه شخصية" ما الخطأ في هذه العبارة؟ ماذا تعني هذه العبارة حقاً؟

10. ما هو محور تركيز/ اهتمام النظريات الإنسانية في الشخصية.

11- عدد (5) خصائص/ سمات شخصية رئيسة، وكيف تؤثر على سلوك المدير في تعامله مع مرؤوسيه؟

12- ماذا نعني بالذكاء العاطفي؟ وما هي أبعاده؟ وما علاقته بمستوى الفرد؟

قائمة الهوامش

(1) Calvin S. Hall and Gardner Lindzey, Theories of Personality. 2nd ed. (N.Y.: John Wiley and Sons, Inc, 1970, p. 263.

(2) Ibid. p. 386.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1993)، ص 181.

(4) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان، مكتبة دار الشروق، 193)، ص 59.

(5) Dale Beach, Personnel: The Management of Deople at Work, 2ed ed. (London: The Macmillan Co. p. 443.

(6) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organization Behavior, 2ed ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1992). P. 92..

(7) Ibid.

(8) Allen Cohen, Stephen Fink, Herman Gadon, Robin Willits, and Natasha Josedfowit, Effective Behavior in Organizations, 5th ed. (Boston, Mass: IRWIN, 1992).

(9) ماهر، نفس المرجع، ص 184.

(10) Fred Luthans, Organizational Behavior. 5th. Ed (N.Y.: McGra-Hill Book Co., 1989), p. 123.

(11) Ibid., p. 126.

(12) Ibid., p. 129.

(13) Daniel C. Feldman and Hugh J. Arnold in Luthans, op. cit. p. 132.

(14) James Gibson, John Ivacevich and James Donnelly. Jr. Organizations: Behavior, Structure, Processes, 8th ed, (Homewood, Ill.: IRWIN, 1994), p. 126; Hall and Lindzey, op, cit., pp. 32-40.

(15) Luthans op. cit. p. 120.

(16) Hall and Lindzey, op. cit. pp. 146-148.

(17) القريوتي، نفس المرجع، ص 66.

(18) Hall and Lindzey op. cit. pp. 398-402.

(19) Gibson et al, op. cit. p. 125.

(20) Luthans op. cit. p. 120.

(21) Ibid., op. cit. pp. 120-121.

(22) انظر محمد الحناوي، السلوك التنظيمي (القاهرة: المكتب العربي الحديث، تاريخ النشر غير معروف)، ص 233، وعبد المعطي عساف، السلوك التنظيمي (الإداري التنظيمي) في المنظمات المعاصرة) عمان، مكتبة المحتسب، 1994)، ص 9.

(23) Luhans, op. cit. p. 122.

(24) Viktor Gecas in Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 82.

(25) Hall and lindzey op. cit. p. 515-516.

(26) الحناوي، نفس المرجع، ص 244.

(27) Robert M. Fulmer. The New Management, 3rd ed. (N.Y: Macmillan Publishing co. Inc., 1983), pp. 211-213.

(28) Ibid. 214.

(29) Ibid, 215-160.

(30) ماهر، نفس المرجع، 182.

(31) Keith Davis and John W. Newstrom, Human Behavior at Work, 5th ed. New York: McGrow-Hill Book Co., 19899, p. 490, John N. Ivancevich and Michael T. Matteson, Organizational Behavior and Management. Plano, tex: Business Publications Inc., 1987 pp. 230-231; Luthans, Organizational Behavior, pp. 406-408.

(32) Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, pp. 612-613.

(33) Robbins, S. and Coulter, Mary (2005), Management, 8th ed., Pearson Education, International, Upper Saddle River, N. J., p. 352; Morehead, Gregory and Griffin, Ricky (2000), Organizational Behavior, 5th ed., A.L.T.B.S. Publishers and Distributors, Delhi, P. 93.

(34) Robbins and Coulter, op. cit, pp. 353-54, Morehead and Griffin, op. cit., pp. 95-96.

(35) Robbins and Coulter, op. cit., p. 355.

الوحدة الثالثة

الإدراك

Perception

تعريف الإدراك

الإحساس والإدراك

كيف تتم عملية الإدراك

الإدراك الانتقائي

التنظيم الإدراكي

الإدراك الاجتماعي

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم الإدراك والتمييز بين الإدراك والإحساس.
- ☐ شرح عملية الإدراك.
- ☐ توضيح الإدراك الانتقائي وتحديد العوامل المؤثرة فيه.
- ☐ وصف أهم طرق التنظيم الإدراكي.
- ☐ شرح أهم الأخطاء الشائعة (معوقات) في الإدراك الاجتماعي.

الوحدة الثالثة

الإدراك

Perception

كثيراً ما نسمع أو نردد مثل هذه العبارات "ليس هذا ما قصدته" أو "ليس هذا المعنى الذي فهمته"، مثل هذه العبارات تشير إلى أن الناس يرون ويفسرون الأمور والأحداث والمواقف بطرق مختلفة. فقد يرى ويشاهد شخصان نفس الحدث أو الموقف، ولكنهما يفسران هذا المثير بصورتين مختلفتين. وتتأثر استجابة الشخص لهذا الحدث أو الموقف بالمنظور أو الصورة التي يراه بها أو يفسره، سواء كان هذا التفسير والإدراك صائباً أم خاطئاً. فالعامل يبني سلوكه وتصرفاته في العمل على كيفية تفسيره للسياسات والتعليمات والأنظمة وغيرها. هذا بالإضافة إلى أن اتجاهات الفرد نحو هذه السياسات والأنظمة والتعليمات وغيرها تتأثر هي الأخرى بكيفية إدراكه لهذه المتغيرات. وبالنظر إلى أهمية الإدراك في السلوك التنظيمي، فسنسلط الضوء على تعريف الإدراك. وتوضيح عملية الإدراك والعوامل التي تؤثر فيها، وأهم الجوانب الأخرى المتعلقة بها، للمساعدة على فهم السلوك التنظيمي.

تعريف الإدراك:

سنحاول تقديم بعض التعاريف، وليس حصرها، لتوضيح معنى هذا المفهوم. يعرف السلمي الإدراك "بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية (Stimuli) وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك"[1]. ويعرف الكاتبان Kretiner و Kinicki الإدراك بأنه "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا"[2]. ويرى كاتب ثالث أن الإدراك هو "الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، وبعبارة أخرى، فالإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً"[3]. ويعرف الغمري الإدراك بأنه "العملية المعرفية الاساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. كذلك يمكن تعريفه على أنه العملية الخاصة بتفسير وترجمة المعلومات التي ترد إلينا[4]. ويعرف Cibson وزملاؤه الإدراك بأنه عملية تنظيم المعلومات الواردة من الظواهر والأحداث والمواقف والأمور والأشياء (المثيرات) الخارجية بوساطة حواس

الإنسان الخمس، وتفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى وصورة فريدة، قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير والمعنى.

الإحساس والإدراك:

الإحساس أو الشعور (sensing) والإدراك شيئان مختلفان، على الرغم من أن كثيرين لا يميزون بينهما. نعم، يستند الإدراك إلى الإحساس من أجل الحصول على المعلومات الخام. فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس- البصر والسمع واللمس، والذوق والشم- ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرئية أو مسموعة... الخ. فالإحساس عملية عصبية فسيولوجية أساساً.

أما الإدراك فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولاً من الإحساس. وهو أساساً عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ، وإسقاط بعض هذه المعلومات، وتعديل وتغيير بعضها الآخر جزئياً أو تغييراً كلياً، ثم تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وإعطائها معنى، والتصرف في ضوء هذا التفسير.

فالإحساس ما هو إلا استقبال معلومات وإيصالها للدماغ، وأما الإدراك فهو عملية طابعها ذهني ومعرفي تتركز في تنظيم المعلومات وتفسيرها وإعطائها معنى يتأثر به سلوك الفرد وكذلك اتجاهاته[6].

كيف تتم عملية الإدراك:

تتم عملية الإدراك، بصورة عامة، عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية:

1- **تعرض الإنسان لمثير**، ليس كل ما يراه الإنسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه، وحيث أن الإنسان يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها في نفس الوقت، لهذا يختار مثيراً معيناً ويستجيب له (سنتحدث عن الإدراك الانتقائي لاحقاً)، وبعد اختيار الفرد مثيراً معيناً يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

2- **تسجيل المعلومات وتبسيطها**، يوصل الإحساس معلومات خام للدماغ، حيث يقوم بترجمة وتفسير المعلومات الخام في صور ومخططات ذهنية (فئات معرفية، مسميات... الخ)وتخزينها، ولا يقوم الدماغ بتخزين المعلومات الخام المنقولة إليه في صورتها الأصلية. وفي هذه المرحلة تلعب حواس الإنسان وجهازه العصبي دوراً هاماً. ويتأثر ما يستقبله الإنسان ويسجله من معلومات بقدراته الفسيولوجية والعصبية.

3- **تنظيم المعلومات**، يقوم العقل في هذه المرحلة بتنظيم المعلومات المترجمة في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات أو مجموعات أو فئات مستقلة على أساس التشابه به أو التكامل أو التقارب، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة.

4- **تحليل وتفسيرات المعلومات**، يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة، وتحليلها وإعطاؤها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة في مثل هذا الموقف، وشخصيته وقيمه وغيرها. وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

5- **الاستجابة السلوكية**، وتتمثل هذه المرحلة في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه (استناداً لما أدرك). وقد تتخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر (تكوين اتجاه).

6- **النتيجة**، تعتبر نتيجة السلوك التي قام به الفرد في ضوء إدراكه للمثير آخر خطوة في عملية الإدراك، والنتيجة قد تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة للفرد أو المنظمة أو كليهما[7].

الإدراك الانتقائي Selective Perception:

أوضحنا أن الإنسان يواجه باستمرار مثيرات عديدة ومتنوعة في آن واحد، ولا تثير جميعها انتباهه، وليس كل ما نشاهد أو نسمع أو نحس.. ندركه. ولكن الإنسان يقوم بعملية انتقائية، واختيار بعض هذه المثيرات التي تستحوذ على اهتمامه وانتباهه، وهذا يعني أن الأفراد لا تثير انتباههم نفس الأشياء والحوادث، مما يعني بالتالي وجود تفاوت واختلاف في مدركاتهم.

تتأثر عملية انتقاء الفرد للمثيرات بعوامل عدة، منها ما يتعلق بالفرد المدرك. وبعضها يتعلق بالمثير نفسه، وهنالك عوامل تتعلق بالموقف والبيئة.

1- العوامل المتعلقة بالمثيرات:

من أهم العوامل التي تتعلق بالمثيرات الخارجية والتي تؤثر على عملية الانتقاء الإدراكي، ما يلي: [8]

أ- حجم الظاهرة أو المثير Size:

كلما كان المثير محل الإدراك أكبر حجماً كلما ساعد على جذب انتباه الفرد المدرك بصورة أكبر، فاليافطة الكبيرة والمكتوبة بحروف كبيرة تعمل على جذب انتباه الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت اليافطة صغيرة الحجم ومكتوبة بحروف صغيرة.

ب- شدة المثير وقوته Intensity:

كلما زاد المثير قوة وشدة، كانت احتمالات جذب الانتباه إليه وإدراكه أكبر، فالصوت العالي والقوى تكون احتمالات انتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان الصوت ضعيفاً منخفضاً. والضوء الباهر يثير انتباهاً أكبر من الضوء الباهت.

جـ- التباين Contrast:

كلما زاد اختلاف المثير وتميزه عن المجال أو الإطار المحيط الذي يتواجد فيه، ولا ينسجم معه، ساعد ذلك بصورة أكبر على استحواذ انتباه الفرد إليه، فسماع صوت خفيف وسط الهدوء والسكون يثير انتباه الفرد،وكذلك مشاهدة ضوء خافت في الظلام الدامس.

د- التكرار Repetition:

إن حدوث أمر أو موقف بصورة متكررة، يزيد احتمالات جذب انتباه الفرد إليه أكثر مما لو تم مرة واحدة بصورة عرضية. وهذا أحد أسباب نشر المواد الدعائية بصورة متكررة.

هـ- الحركة Motion:

تؤثر حركة المثير وسرعة هذه الحركة في جذب انتباه الفرد وإدراكه للمثير، فالأشياء المتحركة لديها فرصة أكبر من الأشياء الساكنة في جذب الانتباه الإدراك.

و- الجدة Novelty والألفة Familiarty:

إذا كان المثير جديداً ولكنه يتواجد في وسط أو محيط مألوف، زادت احتمالات جذب انتباه الفرد إليه، أكثر مما لو كان مألوفاً يتواجد في نفس المجال. مثال ذلك الشخص الذي يرتدي لباساً صيفياً خفيفاً في الشتاء ويجلس وسط جماعة كلها ترتدي ملابس شتوية. وبالعكس، فالمثير المألوف الذي يوجد في محيط أو إطار غير مألوف، تكون فرصته أكبر في جذب الانتباه والإدراك، من المثيرات الغريبة التي تتواجد في ذات المجال أو المحيط غير المألوف، كأن تشاهد مثلاً صديقاً لك في حفلة لا تعرف فيها أحداً من الحاضرين. فمن المحتمل جداً أن يثير هذا الصديق انتباهك، ومن الأمثلة في واقع المنظمات، التدوير الوظيفي يزيد من اهتمام الأفراد بالعمل الذي يتنقلون فيه.

2- العوامل الفردية:

تلعب العوامل الفردية في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات، ويميل الفرد بصرة عامة إلى انتقاء الأحداث والظواهر والأشياء التي تتوافق مع شخصيته وحاجاته ودوافعه وخبراته. وأهم العوامل الفردية:

أ- الخبرات السابقة:

يؤثر تعلم الفرد السابق وكذلك خبراته وتجاربه السابقة، في اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه، وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات، فالموظف الذي تعرض لموقف وتصرف نحوه بصورة معينة، فإن ذلك الموقف ودلالته وما يعنيه بالنسبة له وفق خبرته السابقة سيحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

ب- الحاجات والدوافع:

تلعب حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دوراً هاماً في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف وأحداث وظواهر، وتؤثر أيضاً في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المنتقاة.

فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية ملحة سيثير انتباهه ما يسمعه من أخبار وأنباء عن إعادة النظر في سلم الرواتب أو منح مكافآت تشجيعية. والفرد الذي لديه حاجة لممارسة النفوذ والتأثير على الآخرين يجذب انتباهه المواقف والأعمال التي تمكنه من إشباع رغبته، وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى إدراك الأمور والأشياء بطريقة تتفق ونوعية الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

جـ- الشخصية:

تؤثر شخصية الفرد المدرك على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث وأمور يواجهها. ويتضح ذلك من الهوة والفجوة بين الأجيال (مديرين صغار السن ومديرين كبار السن) حيث يتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف.

ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب الفسيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهني لاستقبال المثيرات، واتجاهات واعتقادات الفرد، وكل هذه الأمور لا يمكن إغفال تأثيرها إيجاباً أو سلباً في انتباه الفرد نحو الأحداث والمواقف والأشياء وفي تفسيرها وإعطائها معنى.

د- النسق الإدراكي Perceptual Set:

يتعلم بعض الأفراد العاملين في نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة. ولكنه ينشأ أيضاً عن التعلم في نفس الوقت اختلافات في المدركات. فقد ينظر مدير المبيعات إلى مشكلة تدني المبيعات على أنها تعود إلى نقص في مندوبي المبيعات، بينما يرى مدير الأفراد أن السبب يكمن في عدم الاستفادة السليمة من القوى البشرية المتوافرة. كما أن مشكلة تدني الجودة قد ينظر إليها مدير الإنتاج ومدير الأفراد بصورة مختلفة فقد يرى مدير الإنتاج أن حل المشكلة يتطلب إعادة تصميم المعدات وغيرها، في حين قد يرى مدير الأفراد أن الحل هو تدريب العاملين وزيادة الحوافز، ونجد مثل هذه الاختلافات في المدركات شائعة بين الوحدات المختلفة في المنظمة(9).

3- العوامل التي تتعلق بالموقف والبيئة:

لا شك أن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد تلعب دوراً لا يجب التقليل من أهميته في تحديد كيفية إدراكه للعالم والأمور من حوله. وتلعب الأسرة وجماعات العمل والجماعات الأخرى (المدرسة والجامعة، والنادي... الخ) دوراً رئيساً في تكوين شخصية الفرد وقيمه واتجاهاته ومعتقداته والتي بدورها تؤثر في تفسيره للظواهر والمواقف والأحداث. كما أن بيئة العمل والموقف الذي يتعرض فيه الفرد لمثير معين (تلقي أمر من رئيسه) يؤثر في كيفية إدراكه لهذا المثير.

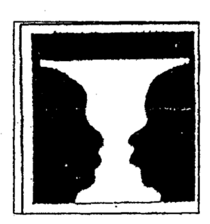
التنظيم الإدراكي Perceptual Organization:

تناولنا في الصفحات القليلة السابقة العوامل التي تؤثر في جذب انتباه الفرد لمثير خارجي (الإدراك الانتقائي) وسنسلط الضوء الآن على ما الذي يجري في العملية الإدراكية بعد استقبال المعلومات من المثير. بعد تلقي المعلومات الخام عن الأشياء أو الأشخاص يقوم العقل بتنظيم هذه المعلومات المجزأة والمشتتة وغير المترابطة وربط الأجزاء وخصائصها ودلالاتها، في كل أو نسق مترابط ومن ثم يفسر هذا الكل ويعطيه معنى. ويتم تنظيم المثيرات وفق الطرق التالية:

أ- الشكل والخلفية Figure and Background:

وتعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق الأساسية في تنظيم المدركات، وترتكز أساساً إلى مشاهدة الأشياء والأشكال منفصلة (منعزلة) عن خلفيتها العامة. يمكن إيضاح ذلك بالرسم. فالشكل (1) يبين وجهين متقابلين إذا فصل الإدراك اللونين الأبيض والأسود جاعلاً اللون الأبيض خلفية للشكل الذي تنظر إليه. ولكن إذا ركز المدرك على اللون الأبيض جاعلاً اللون الأسود هو الخلفية للصورة فإنه يرى صورة كأس (أو زهرية أزهار).[10]

شكل رقم (1)



ب- التجميع Grouping:

هنالك ميل لدى الإنسان نحو تجميع عدة مثيرات في نمط معروف (مجموعة واحدة) ويتم التجميع على أساس: التشابه أو التقارب، أو الإغلاق[11].

1- **التجميع على أساس التشابه Similarity** كلما ازداد تشابه خصائص عدد من المثيرات، كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها مجموعة واحدة. فإذا ما شاهدت مجموعة من العاملين في منظمة يرتدون جميعهم زياً موحداً فإنك تميل إلى إدراكهم على أنهم فئة واحدة متجانسة، وقد يكون الواقع خلاف ذلك، فالأشياء متشابهة الخصائص إذن يتم إدراكها على أنها تمثل مجموعة أو فئة واحدة متجانسة.

2- **التجميع على أساس التقارب Proximity:** ونعني بالتقارب هنا التقارب الزماني والمكاني. إن ظهور عدة مثيرات متقاربة زمنياً - أي أنها تحدث في نفس الزمان - يجعل الفرد المدرك لها يربطها معاً في مجموعة واحدة، وكذلك عند تواجد عدة مثيرات في تقارب مكاني - متجاورة - يميل الفرد إلى إدراكها مجموعة واحدة. فمثلاً لو شاهدت مجموعة من العاملين يعملون بجوار بعضهم البعض تنظر إليهم على اعتبار أنهم جماعة عمل واحدة. كذلك إذا طلب المدير أحد العاملين لمقابلته بعد مناقشة مشكلة معينة، فسيربط المرؤوسون الآخرون ذلك بالمناقشة التي جرت من قبل.

3- **التجميع على أساس سد الثغرات Closure:** عند تلقي الفرد معلومات ناقصة في بعض جوانبها، ولا تمثل كلاً مترابطاً ومتناسقا، فإنه يميل إلى استكمال هذا النقص ذهنياً، ليدركها في النهاية كلاً له معنى. ففي كثير من الحالات لا نشاهد الأشياء بكاملها، بل أجزاء منها فقط، ولكننا نقوم ذهنياً بإضافة الأجزاء التي نراها ناقصة ليصبح هذا الشيء المثير كلاً وذا معنى.

4- **التجميع على أساس السبب - النتيجة:** يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعاً لمدى السبب والنتيجة بين تلك المدركات. فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان إفريقيا، ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها[12].

جـ- الثبات الإدراكي Perceptual Constancy:

يوفر الثبات الإدراكي للفرد شعوراً بالاستقرار في عالم معقد ومتنوع ومتغير باستمرار. ويلعب التعلم هنا دوراً أكبر مما في الطريقتين السابقين (الشكل والخلفية، والتجميع). نتعلم من خلال التجربة والخبرة أن حجم شيء ما ولونه وشكله ورائحته... ثابتة نسبياً بغض النظر عن المعلومات الواردة من الحواس. وتجب الإشارة إلى أن الثبات الإدراكي ينشأ عن أنماط من التلميحات (Cues)، وهي في أغلبها مكتسبة، ولو لم يكن هناك ثبات لكان العالم في فوضى

واضطراب بالنسبة للفرد، فبدون الثبات ستتغير أشكال الأشياء وأحجامها وألوانها... الخ وهكذا لا يستطيع الإنسان إيجاد الشيء الذي يريده[13].

د- الموقف الإدراكي Perceptual Context:

كثيراً ما نفسر الأحداث والمواقف والأشياء والأشخاص ونعطيها معنى في إطار الموقف الذي نتعرض فيه للحادث أو المثير، فالأمور والأشياء التي نلاحظها لا تعطي بمفردها معنى كاملاً. ولكنها تكون ذات معنى وأهمية للفرد المدرك إذا ما أدركها في إطار أو محيط موقف معين.

وفي المنظمات تمثل ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي البيئة التي يمارس المديرون والعاملون فيها عملية إدراك المواقف والأحداث والأشياء. وهكذا فإن تلقي الموظف أمراً من رئيسه يعطي لهذا الأمر معنى وتفسيراً معيناً في إطار الموقف الذي صدر فيه الأمر وبيئة المنظمة بصورة عامة[14].

هـ- الدفاع الإدراكي Perceptual defence:

إذا ما واجه الفرد موقفاً أو حدثاً أو مثيراً معيناً يراه غير مقبول ومؤلم شخصياً أو اجتماعياً، فمن الممكن أن يسعى لإقامة عائق أو حاجز أمام هذا المثير. ومن أشكال وصور الدفاع الإدراكي: الإنكار، والتعديل والتشويه، والتغيير في الإدراك، والاعتراف ولكن رفض التغيير.

ويفسر الكتاب هذه الصور وغيرها من أشكال تجنب بعض المواقف والمثيرات المتضاربة أو غير المقبولة أو الخطرة في موقف ما، على النحو التالي: [15]

1- المعلومات التي تولد مشاعر مؤلمة ومزعجة للإنسان تكون احتمالات قبولها والاعتراف بها أقل (لا نستقبلها باستعداد) من المعلومات غير المؤلمة.
2- المعلومات والمثيرات المزعجة من المحتمل أن تؤدي إلى مدركات استبدالية مشوهة لمنع قبول الجوانب المزعجة.
3- المعلومات التي تثير العواطف تثير العواطف حقاً حتى لو تم تشويه العواطف وتوجيهها باتجاه آخر.

والإدراك الدفاعي يمكن أن يحد من قدرة الفرد على فهم شخص آخر في موقف معين.

الإدراك الاجتماعي Social Perception:

يشير الإدراك الاجتماعي إلى كيف يدرك الناس بعضهم البعض، كيف يرى الإنسان الناس ولذلك يقوم الناس بتطوير الآخرين. وإدراك الناس لبعضهم البعض أكثر صعوبة وتعقيداً من إدراك الناس للأشياء. ويتأثر إدراك الناس بعضهم لبعض بخصائص الفرد المدرك والمدرك. واهم الاستنتاجات حول هذه الخصائص:

أ- خصائص الفرد المدرِك:

- معرفة الإنسان لذاته يجعل من السهل عليه رؤية وفهم الناس الآخرين بشكل صحيح.
- إن خصائص الفرد المدرك تؤثر في الخصائص التي يمكن أن يجدها في الآخرين.
- الناس الذين يقبلون أنفسهم أكثر احتمالاً أن يكونوا قادرين على إدراك الجوانب المحببة والإيجابية لدى الآخرين.

ب- خصائص الفرد المدرَك:

- مكانة ومركز الشخص المدرك تؤثر في الصورة التي يدركه بها شخص آخر.
- يوضع الشخص المدرك عادة ضمن فئة ليسهل على الفرد المدرك عملية الإدراك.
- الصفات والخصائص المرئية في الفرد ستؤثر على كيفية إدراك إنسان آخر له.

هنالك عدة عوامل معقدة تدخل في عملية الإدراك الاجتماعي.

إن إدراك ما يفعله الناس وتفسير ذلك والحكم عليه عملية صعبة ومعقدة لذا يقوم الناس بتطوير أساليب وفنون لجعل هذه العملية سهلة ومبسّطة نوعاً، واختصار الطريق، ومن بين هذه الأساليب والتي تعتبر عائقاً أمام الإدراك السليم والحكم الصائب على يلوك الناس:

1- التعميم و التنميط Generalization and stereo typing:

أصبح التعميم والتنميط من المصطلحات الشائعة التي تستخدم للدلالة على أخطاء إدراكية. والتعميم عادة ما يعزى خصائص أو سمات إيجابية أو سلبية للشخص المدرَك، مع أنها في الواقع قد لا تنطبق عليه. فمثلاً حينما نصنف فرداً في فئة معينة (فئة المهندسين أو فئة المحامين أو فئة المحاسبين) فغالباً ما ينسب إليه الخصائص والسمات التي ندركها عن فئة المحامين أو المحاسبين التي ينتسب إليها، هذا مع العلم أن كل فرد في أي فئة هو إنسان متفرد، وخصائصه وسماته الحقيقية تختلف عادة عما يقترحه التعميم أو التنميط.

ومن ناحية أخرى قد يكون مديرك غير صادق، غير نزيه، غير عادل في تعامله معك ومع زملائك في نفس الدائرة. واستناداً لذلك ترى (تدرك) أن جميع المديرين لديهم نفس هذه الصفات.

ويستخدم التعميم والتنميط في المنظمات على نطاق واسع، ومن الجماعات النمطية: المديرون والمشرفون، والمحاسبون، والمبرمجون، والبائعون، ورجال العلاقات العامة والمهندسون... الخ وهنالك شبه إجماع على الخصائص والسمات التي تنسب إلى الجماعة الواحدة.

ويميل الناس إلى التعميم والتنميط لتبسيط الأمور والحالات التي نواجهها وتسهيل التعامل معها. ويمكن أن يؤدي التعميم إلى تطبيق برامج غير سليمة للترقية والدافعية وتصميم العمل وتقييم الأداء، وكذلك عدم اختيار أفضل الكفاءات(18).

2- أثر الهالة Halo effect:

ويشير إلى استخدام خاصية أو سمة معينة أو سلوكاً معيناً إيجابياً أو سلبياً، أساساً للحكم الإجمالي على شخص معين وأما التعميم، كما أوضحنا، فهو إدراك شخص ما (الحكم عليه) أو تكوين فكرة أو انطباع عام عنه، وفقاً لفئة معينة ينتمي إليها الفرد. وإدراك الأفراد استناداً لخاصية أو سلوك معين فقط مشكلة إدراكية شائعة في تقييم أداء الموظفين في المنظمات المختلفة. فغالباً، يبنى تقييم العامل الإجمالي على أساس تقييمه بالنسبة لسلوك معين أو خاصية معينة مثل الذكاء أو المبادأة، أو المواظبة وغيرها.

3- العزو/ السبب Attribution:

يشير الفرد ببساطة إلى طريقة تفسير سبب سلوك الإنسان نفسه أو سلوك شخص آخر، أنها العملية التي يتوصل الناس من خلالها إلى استنتاجات حول العوامل التي تؤثر في سلوك فرد آخر. ويمكن أن تعزو أسباب سلوك الإنسان على نحو معين إلى عوامل داخلية مثل خصائص الفرد، ودافعيته، وقدراته أو أن يعزو سلوكه إلى عوامل خارجية مثل أنظمة العمل والأساليب والأسلوب الإشرافي وغيرها.

فالفرد هو البحث عن أسباب لتفسير سلوك أشخاص آخرين أو سلوك الإنسان نفسه. وهذا الفرد السببي الذي يقوم به الإنسان يؤثر كثيراً في إدراكه وسلوكه تجاه الفرد الآخر المدرَك. فالأسباب التي يعزوها المدير لأداء الموظف المتدني ستؤثر كثيراً في إدراك المدير لهذا الموظف وبالتالي كيفية التصرف نحوه(19).

ومن أخطاء الفرد الرئيسية إرجاع أداء الموظف المتدني، والتغيب المستمر، وغيرها إلى وجود سلبيات في الموظف نفسه، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء هذا الحكم الخاطئ كما أن التحيز للغير وللذات شائع بين الناس، ويميل الفرد إلى "إسناد سبب النجاح في العمل له، وإنكار تحمل مسؤولية الأداء غير الجيد، ويعزوها لعوامل خارجية.

وقد تطوّرت نظرية العزو/ السبب (Attribution theory) لتفسر كيف يتفاوت حكمنا على الناس اعتماداً على المعنى/ السبب الذي نعزوه لسلوك معيّن. وبصفة أساسية تقترح النظرية أنه حينما نشاهد سلوك فرد نحاول أن نقرّر إن كان مسبّب هذا السلوك عامل داخلي (خاص

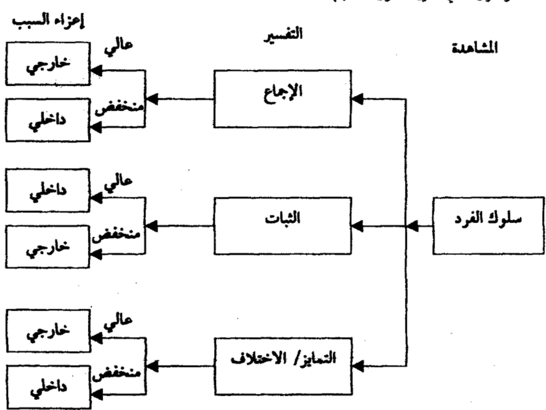
بالفـرد) أم عامـل خارجـي والسلوك المسبّب داخلياً هو السـلوك الذي يعتقد أنه تحت سيطرة وتحكم الفرد. أمّا السلوك المسبب خارجياً فهو مسبّب بعوامل خارجية. وهذا التقرير (تحديد السبب) يعتمد علـى إدراك الحقـيقة/ الواقـع الـذي قد يختلف من شخص لآخر ويعتمد قرار العزو/ السبب على ثلاثـــة عـوامـــل هي: الإجماع (Consensus)، والثبـات (Consistency) والتمايز/ الاختلاف (distinctiveness).

فالإجماع يشير إلى أي مدى يتصرف الناس الآخرون في نفس الموقف بنفس الصورة. إذا كان كل شخص يواجه موقفاً متشابهاً يتصرف بنفس الطريقة فنقول أن السلوك يظهر الإجماع.

أمّـا الثبات فيشير إلى أي مدى يتصرف الشخص نفسه بنفس الطريقة في أوقات مختلفة. هل يقوم بنفس السـلوك بانتظام وبشكل ثابت، وطوال الوقـت.

وأخـيراً فالتمايـز/ الاخـتلاف يـشير إلى أي مـدى يتـصرف الشخص نفسه بطرق مختلفة في مواقف مختلفة [21].

وفي العـادة يتكون الانطباع عن العزو/ السبب استناداً إلى دمج الإجماع والثبات والاختلاف بطـرق مختلفة. ويمكن أن يُعزى السلوك لأسباب/ قوى داخلية أو خارجية. ويلخص الشكل الآتي العناصر الرئيسة في نظرية العزو/ السبب:



المصدر: Roobins and Coulter, op. cit., p534

وتشير الدلائل أن هنالك ميل للمبالغة في تقدير العوامل الداخلية والتقليل من تقدير العوامل الخارجية ويدعى هذا الميل "خطأ العزو/ السبب الرئيس" Fundamental attribution error . ومن ناحية أخرى يميل الأفراد إلى إرجاع سبب نجاحهم لعوامل داخلية بينما يلقون اللوم بسبب الفشل على عوامل خارجية، وهذا الميل يدعى "التحيّز الذي يخدم الذات" (self-serving bias). ويبرز السؤال هنا "هل هذه الأخطاء والتحيزات التي تشوط العزو/ السبب عالمية عبر الثقافات المختلفة. بالطبع لا توجد إجابة قاطعة.

4- التوقع المحقق لنفسه Self - Fulfilling Prophesy:

ويطلق عليه أحياناً التنبؤ المؤكد لذاته، وجوهر التوقع هو أن توقعات الناس واعتقاداتهم تحدد سلوكهم وأداءهم، وتعمل بالتالي على تحقيق توقعاتهم. وبعبارة أخرى، نحاول دائماً إثبات صدق إدراكنا للأمور والواقع، بغض النظر إن كان خاطئاً. وتتمثل هذه العملية في جعل الأمور تحصل كما يريدها الفرد أن تحصل. وكمثال توضيحي. التوقعات العالية لدى المشرف فيما يتعلق بأداء أحد العاملين تؤدي إلى ممارسة إشراف أفضل، وهذا بدوره يؤدي إلى قيام المرؤوس بوضع توقعات عالية لنفسه، وهذه التوقعات العالية لدى الموظف تزيد دافعيته لبذل مجهود إضافي، وبالتالي زيادة الأداء وتوقعات المشرف. كما أن الأداء الناجح يحسن توقعات المرؤوس للإنجاز.

5- الإسقاط Projection:

ويعني أن يعزي الفرد خصائصه ومشاعره لشخص آخر، أو يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية، أي أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعه ورغباته وخصائصه في الحكم على الآخرين. وعادة ما يسقط الفرد المدرك الصفات والمشاعر غير المرغوبة فيه، ولكنه لا يود الاعتراف بها. وهو شائع كثيراً ويشكل عائقاً كبيراً في عملية الإدراك[22].

أسئلة للمراجعة والنقاش

1. وضح مفهوم الإدراك، وما الفرق بين الإدراك والإحساس؟
2. اشرح عملية الإدراك؟
3. وضح كيف يؤثر الإدراك على سلوك الفرد؟
4. ما المقصود بالإدراك الانتقائي؟
5. ما هي العوامل الشخصية التي تؤثر على الإدراك الانتقائي؟
6. ما هي العوامل المتعلقة بالمثير التي تؤثر على الإدراك الانتقائي؟
7. اشرح أهم طرق تنظم المثيرات؟
8. ماذا نعني بالإدراك الاجتماعي؟
9. إدراك الناس بعضهم بعضاً أكثر صعوبة وتعقيداً من إدراك الأشياء. هل توافق على ذلك أم لا؟ علل إجابتك.
10. ما هي أهم العوامل (أخطاء شائعة) التي تدخل في عملية الإدراك الاجتماعي؟
11. وضح كيف يؤثر التعميم والتنميط على الإدراك؟
12. ناقش نظرية العزو/ السبب في الإدراك الاجتماعي، وما هو تأثيرها على الإدراك؟
13. ما هي العوامل الثلاث التي ترتكز عليها نظرية السبب، وضح ماهية كل منها؟
14. ما المقصود بـ"خطأ السبب الرئيس"، "التحيّز الذي يخدم الذات" وما تأثير كل منهما على الإدراك؟
15. ماذا نعني بـ"الإسقاط" وكيف يؤثر على الإدراك؟

قائمة الهوامش

(1) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتبة غريب) ص 19.

(2) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior. 2nd ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1992) p. 126.

(3) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (عمان: شفير وعكشة، 1986) ص 175.

(4) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة. (القاهرة: دار الجامعات المصرية)، ص 71.

(5) James L. Gibson, John B. Ivancevich and James H. Donelly, Jr., Organizations: Behavior, Structure, Processes, 8th ed. (Homewood, Ill.: IRWIN, 1994)., p. 160.

(6) Fred Luthans. Organization Behavior, 6th ed. (N.Y.: McGRAW-Hill Inc., 1992), pp. 55-56.

(7) Gibsonet al, op. cit. 107; Luthans, op, cit. pp. 56-58, Kreitner and Kinicki, op. cit. pp. 138-132.

أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990) ص ص 47-48، وأحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكنطرية، 1993) ص ص 94-96.

(8) أنظر Luthans، نفس المرجع ص 58-60، عاشور، نفس المرجع ص ص 49-50، محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، طبعة ثانية (عمان: مكتبة داز الشروق، 1993) ص ص 95-96.

(9) Gibson et al, op. cit., 61-67.

عاشور، نفس المرجع، ص ص 51-53، كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1994)، ص ص 95-96.

(10) المغربي، نفس المرجع، ص 93.

(11) Luthans op. cit. pp. 68-69; Gibdon et al, op. cit. p. 109.

(12) السلمي، نفس المرجع، ص 99.

(13) Luthans op. cit. p. 70.

(14) عاشور، نفس المرجع، ص 55، ولوثانز، نفس المرجع، ص 71.

(15) Luthans op. cit. p. 72.

(16) Ibid., p. 73.

(17) Gibson et al, op. cit. p. 109, Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 134-144.
(18) Gibson et al op. cit. p. 111.
(19) Kreitner and Kincki op. cit. pp. 147-149. Gibson et al., op. cit. pp. 112-114; Luthans, op. cit. p. 74.
(20) Kreitner and Kincki op. cit. pp. 144-146.
ماهر، نفس المرجع، ص ص 106-107.
(21) Robbin, S. and Coulter, Mary (2005), Management, 8th ed., N. J.: Pearson Education International, p. 358; Morehead, Gregory and Griffin, Ricky (2000), Organizational Behavior, 5th ed., Delhi, A. I.T.B.S. Publishers and Distributors, p. 102.
(22) ماهر، نفس المرجع، ص107.

الوحدة الرابعة

الاتجاهات

Attitudes

تعريف الاتجاه

أبعاد/ مكونات الاتجاهات

وظيفة الاتجاهات

تكوين الاتجاهات

تغيير الاتجاهات وتعديلها

الرضا الوظيفي

الالتزام والانتماء الوظيفي/ التنظيمي

قياس الاتجاهات

القيم

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم الاتجاه وأبعاده الثلاثة.
- ☐ توضيح العلاقة بين القيم والاعتقادات والاتجاهات.
- ☐ شرح وظيفة الاتجاهات.
- ☐ وصف كيف تتكون الاتجاهات.
- ☐ تحديد طرق ووسائل تغيير الاتجاهات وتعديلها.
- ☐ توضيح اتجاه الرضا الوظيفي والعلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء.
- ☐ شرح اتجاه الالتزام/ الانتماء الوظيفي/ التنظيمي.

الوحدة الرابعة

الاتجاهات

Attitudes

إن كل إنسان لديه اتجاهات عديدة ومتنوعة تجاه الأحداث والأشياء والمواضيع والأشخاص من حوله، اتجاهات نحو العمل، اتجاهات نحو رئيسه والمنظمة، اتجاهات نحو سياسات الرواتب والترقيات والتدريب وغيرها، اتجاهات نحو الرياضة والمسرح والتمثيل والسياسات الضريبية والسياسات التموينية وغيرها. وتشكل هذه الاتجاهات العديدة المتنوعة نسقاً مترابطاً. وهذا النسق المترابط من الاتجاهات المتنوعة يلعب دوراً هاماً في السلوك الإنساني في المنظمات، وسنسلط الضوء في هذه الوحدة على تعريف الاتجاهات، ومكوناتها، وكيفية تكوينها وأهميتها، وسبل تغييرها.

تعريف الاتجاه:

يعرف Gibson الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني، إيجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف[1]. ويقول الغمري بأن الاتجاه هو "الميل والنزوع للتجاوب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين. وبالتالي يمكن التعرف على جانبين أساسيين من أي اتجاه.

- جانب الميل والنزوع ودرجته.
- اتجاه هذا الميل أو النزوع[2].

ويعرف لوثانز Luthans الاتجاه بأنه "ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما"[3]... ويعرف كاتب آخر الاتجاه بأنه "توجه واستعدادات مسبقة للتصرف بطريقة معينة، يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعات الزمالة، والمدرسة والجامعة والنادي ومختلف المؤسسات الاجتماعية[4]. أما Kinicki وKreitner فيشيران إلى أن الاتجاه هو "ميل مكتسب (تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة محببة أو غير محببة وبصورة ثابتة تجاه شيء ما[5].

نستنتج من التعارف السابقة - وغيرها - للاتجاه ما يلي:

- الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة.

- الاتجاه هو ميل أو نزوع مكتسب نحو شيء أو شخص...الخ لدى الإنسان مشاعر واعتقادات خاصة به.
- هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون محبباً وإيجابياً، أو غير محبب وسلبي.
- وهذا الميل أو النزوع يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة تجاه الشيء أو الشخص.
- النزوع أو الميل يتصف بالثبات والاستمرارية النسبية.

الاعتقادات (Beliefs):

يميز البعض بين الاتجاهات والاعتقادات Beliefs والآراء Opinions. فالاعتقاد هو قبول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث، وقد يكون الاعتقاد نتيجة الاتصال المباشر بالشيء موضوع الاعتقاد أو نتيجة للحصول على معلومات عنه من أشخاص آخرين[6].

أما عن علاقة الاعتقادات بالاتجاهات، فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات، وأن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأحداث والأشخاص تعتمد على اعتقادات الفرد الهامة والحيوية بشأن هذه الأشياء والأحداث.

الرأي Opinion:

وبالنسبة لمصطلح "الرأي" فهو "تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق، ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه نوع من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد.. فالرأي ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجه الفرد[7]".

وإذا كانت الاعتقادات تؤثر كثيراً في تشكيل الاتجاهات، فإن للاتجاهات تأثيراً ملموساً على آراء الفرد، وهكذا فإن للاعتقادات تأثيراً كبيراً على آراء الفرد، وتتفاوت اعتقادات الفرد في تأثيرها على اتجاهاته وآرائه.

جوانب / مكونات الاتجاهات Dimensions of Attitude:

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب/ أجزاء:

1- عاطفي / إنفعالي Affect / emotional
2- معرفي/ معلوماتي Cognitive / Informational
3- سلوكي Behavioral

يشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد، ما نحب وما نكره،وما نرغب وما لا نرغب، في الشيء أو المواقف أو الشخص موضوع الاتجاه، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو

عاطفته حول الشيء، إيجابية أم محايدة أم سلبية، وهذا الجانب حظي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي. وهذا الجانب يكتسبه الفرد ويتعلمه من الأبوين، والمدرسين، والزملاء في الجماعات التي ينتسب إليها الفرد.

أما الجانب المعرفي/ المعلوماتي، فهو يتعلق باعتقادات الفرد ومدركاته وآرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث. وتتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها. أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية، مع تركيز على العقلانية والمنطق، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات إيجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص.

والجانب الثالث في الاتجاه هو السلوك، والبعض يطلق عليه "النوايا السلوكية". وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (بصداقة أو ود أو عدائية، أو مساندة أو غيرها). وهذه الأفعال يمكن تقديرها وقياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات[8].

التناقض (عدم التوافق المعرفي/ الإدراكي) Cognitive Dissonance:

تشير الأبحاث بصورة عامة إلى أن الإنسان يسعى لتحقيق نوع من التوافق والثبات بين اتجاهاته المختلفة، وكذلك بين اتجاهاته وسلوكه. وفي الحياة العملية، لا أحد يستطيع أن يحقق التوافق التام، وأن يتجنب ما نسميه التناقض (عدم التوافق) المعرفي. ويشمل التناقض المعرفي عدم التوافق بين الاتجاهات، أو عدم التوافق بين الاتجاهات والسلوك. ومثل هذا التناقض قد يسبب نوعاً من التوتر والضيق وعدم الارتياح لدى الفرد. لذا يحاول الفرد تقليص هذا التناقض وذلك إمّا بتغيير الاتجاه، أو تغيير السلوك، أو تغيير الظروف والموقف. ولكن إذا كانت القضايا/ الأمور التي تسبب التناقض غير هامة، أو إذا أدرك الفرد أن عدم التوافق سببه عوامل خارجية غير قادر على السيطرة عليها، أو إذا كانت العوائد والمنافع كبيرة وهامة لدرجة تعوّض التناقض، فإن الفرد لا يشعر بضغط أو ضرورة لتقليص عدم التوافق[9].

ومن صور حالات عدم التوازن الشائعة حالة "التنافر المعرفي" (Cognitive dissonance). وتشير العبارة إلى الموقف أو الحالة حينما يكون فيها فجوة واختلاف بين الجانب المعرفي أو المعلوماتي وبين الجانب السلوكي في الاتجاه. وعدم التوازن هذا أو غيره من صور عدم التوافق بين مكونات الاتجاه تولد عدم ارتياح لدى الفرد، فيحاول أن يقلص عدم التوافق. مثال ذلك: الشخص الذي يعمل رئيساً لشركة صناعة السجائر، ويعتبر نفسه مديراً مخلصاً ونزيهاً، ولكنه مسؤول عن شركة تساعد على نشر أمراض سرطان الرئة، فهذه الأفكار توجد لديه نوعاً من عدم التوازن. وبدلاً من ترك عمله، يمكن أن يعدل أفكاره واعتقاداته، فيقول بأن شركته تنتج الآن أفضل

السجائر التي تخلو من أي مواد تساعد على التسبب بمرض السرطان وتكمن أهمية عدم التوافق المعرفي من الناحية الإدارية في:

1- تساعد على تفسير الاختيار الذي يتخذه الفرد حينما يتولد لديه عدم توافق في الاتجاه.
2- تساعد على التنبؤ إذا كان الإنسان سيميل إلى تغيير اتجاهاته[10].

وظيفة الاتجاهات (Functions of Attitudes):

تخدم الاتجاهات عدة وظائف ولكن أهم هذه الوظائف هي:

1- تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد، فمثلاً إذا أظهرت دراسة استطلاعية عدم رضا العاملين عن تغيير نظم الحوافز، وتقدم في الأسبوع التالي عدد من العاملين يطلبون انتهاء خدماتهم، يمكن للإدارة أن تستنتج بأن اتجاه سلبياً نحو نظم الحوافز قد أدى إلى زيادة الدوران الوظيفي.

ويمكن للإدارة تعرف اتجاهات العاملين نحو قرار معين أو سياسة معينة ترغب الإدارة تطبيقها، لتتخذ الإجراءات اللازمة لضمان قبول العاملين لتلك السياسة.

2- وظيفة التأقلم والتكيف، حيث تساعد الاتجاهات الأفراد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والمواقف والأشخاص في بيئة العمل.

فإذا ما عامل المدير مرؤوسيه معاملة جيدة، فمن المحتمل أن يتكون لديهم اتجاه إيجابي نحو الإشراف والمنظمة. أما إذا قام المشرف بعدم تقييم أداء موظفيه بصورة عادلة، فمن المحتمل أن يكونوا اتجاهاً سلبياً نحو الإشراف والمنظمة.

3- وظيفة الدفاع عن الذات، فاتجاهات الفرد تساعده في الدفاع عن ذاته ومصالحه. فمثلاً العامل المنتسب للنقابة ويحمل اتجاهات إيجابية نحوها لأنها تخدم مصالحه. بينما المدير الذي يحمل اتجاهات سلبية نحو النقابة إنما يدافع عن مصلحته ومركزه. ومثال آخر: المدير الأكبر سناً الذي ترفض قراراته باستمرار من قبل مدير مرؤوس أصغر منه سناً، يمكن أن يشعر (الأول) بأن الأخير (الأصغر سناً) غير ناضج ويفتقر للخبرة.. الخ. وفي الحقيقة قد يكون المدير الشاب محقاً في تحديه لقرارات رئيسه، حيث أن هذا الأخير يمكن أن لا يكون قائداً فعالاً، ويتخذ باستمرار قرارات سيئة.

ولكن المدير العجوز لن يقر بذلك. وسيحاول الدفاع عن نفسه وذاته بإلقاء اللوم على الشاب. وينطبق نفس الشيء بالنسبة للمدير الشاب الذي سيشعر بأن الرئيس لا يقوم بعمل جيد. وهذا الاتجاه يساعده (المدير الشاب) على الدفاع عن ذاته.

4- التعبير عن القيم والمثل، تستند الاتجاهات لقيم واعتقادات الفرد. ويمكن للاتجاهات أن توفر أساساً يستطيع الأفراد والجماعات من خلاله التعبير عن قيمهم ومثلهم وثقافتهم. مثال: المشرف الذي يريد من مرؤوسيه أن يعملوا بجد أكبر يمكن أن يعبر عن ذلك بقوله "ينبغي العمل بجد واجتهاد أكبر. هذه تقاليد المؤسسة منذ تأسيسها أنها ساعدت على الوصول إلى ما نحن عليه. ويتوقع من كل شخص أن يشارك في هذه الأخلاقيات.

5- وظيفة معرفية: تساعد اتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية، وهذه تسمح للفرد وتساعده في تنظيم معارفه ومدركاته للأمور والأشياء من حوله وتفسيرها. أي بمعنى آخر أن اتجاهات الفرد حيال الناس والأحداث والأشياء تساعده في تكوين معنى لما يجري من حوله[11].

تكوين الاتجاهات:

أشرنا فيما سبق إلى أن الاتجاهات من بين العوامل المكتسبة (التي يتعلمها الإنسان) في السلوك الإنساني، وهي ليست موروثة ولا يولد الطفل مزوداً بأي اتجاه. وإنما تتطور وتتكون الاتجاهات نتيجة تعرض الفرد لأحداث ومواقف خارجية متباينة واحتكاكه بأشخاص آخرين ضمن الجماعات المتنوعة، تؤثر عليه وتؤدي إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة نحو الأشياء والأشخاص من حوله.

ومن الطرق التي تؤدي إلى تكوين الاتجاهات:

1- تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الحاجات الفسيولوجية كالمأكل والمأوى فالطعام يشبع دافع الجوع وبالتالي يتعلم الفرد اتجاهاً إزاء الطعام، وكذلك فإن الفرد يكون اتجاهاً نحو الدواء بسبب طعمه المر وهكذا.

2- تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة فإذا كانت الخبرة الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة، كان الاتجاه نحوها إيجابياً، والعكس صحيح.

3- تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب إرضاء الآخرين المرغوب في حبهم ورضائهم.

4- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد نفسه[12].

أما Gibson وزملاؤه فيعتقدون بأن مصادر الاتجاهات الرئيسية هي: الأسرة، جماعات الزمالة، والمجتمع، وخبرات العمل السابقة.

إن حياة الفرد وخبراته الأسرية في سنوات عمره الأولى تساعد كثيراً في تكوين اتجاهات الفرد، وترتبط اتجاهات الصغار عادة باتجاهات والديهم. وعند وصول الطفل إلى سن المراهقة، يبدأ

يتأثر بدرجة أكبر بزملائه. وجماعات الزمالة تؤثر في الاتجاهات لأن الأفراد يريدون أن يكونوا مقبولين لدى الجماعة، ويسعى المراهقون لنيل القبول وموافقة الجماعة من خلال مشاركة نفس الاتجاهات أو تعديل اتجاهاتهم لتتوافق مع الجماعة.

وهكذا فإن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس تؤثر في الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها، أي أن اتجاهات الفرد تعكس اعتقادات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها.

أما المصدر الثالث الرئيس لتكوين الاتجاهات لدى الأفراد، فهو الثقافة والقواعد والأعراف والمحرمات.. وبالإضافة إلى الثقافة العامة (القومية)، يتأثر الفرد أيضاً بالثقافات الفرعية التي ينتمي إليها - عرقية، أو طائفية، أو طبقية أو غيرها، وهذه تساعد على تكوين اتجاهات الفرد.

والمصدر الرابع لتكوين الاتجاهات هو خبرات العمل السابقة، يميل الأفراد إلى تكوين اتجاهات معينة حيال عدالة الرواتب، وتقييم الأداء، وقدرات الإدارة، وتصميم العمل وغيرها. والخبرات السابقة هي سبب وجود بعض الاختلافات الفردية في الاتجاهات حول الأداء، الولاء، والالتزام[13].

تغيير الاتجاهات:

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسة التي تسعى الإدارة لتحقيقها. فالمديرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقيات... وغيرها. وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والإنجاز، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمراً يسيراً وسهلاً، وإنها مجرد استبدال قطعة غيار بأخرى، بل إنها عملية صعبة معقدة وشائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة.. ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء. وقد تختلف هذه الاتجاهات عما تريده المنظمة.

تتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين:

1- تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس.

2- تغيير في درجة وشدة الاتجاه، وهو التأكيد على إيجابية أو سلبية الاتجاه حيال موضوع معين[14].

قابلية الاتجاه للتغيير:

من المفيد، بل من الضروري، الإشارة إلى أن الاتجاهات المختلفة للأفراد تتفاوت من حيث قابليتها للتغيير والتعديل... ومن أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يأتي:

- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الارتباطات السلبية أو الإيجابية. فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً.
- درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق، وعلى قيم وثقافة راسخة.
- مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد التي تكون النظام أو النسق الاتجاهي Attitude System. فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير.
- طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه، ومرونته، وقدراته على إدراك التغيير المطلوب واستعداده وقدراته الاستيعابية.
- درجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها. فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير والعكس صحيح.
- القائمون بالتغيير وقدراتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم (القائمين بالتغيير). فالمدير الذي يسعى لتغيير اتجاه موظفيه يلعب دوراً هاماً في أحداث التغيير[15].

وسائل وطرق تغيير الاتجاهات:

يتم تغيير وتعديل الاتجاهات بطريقة لا تختلف كثيراً عن تكوين الاتجاهات ومن بين وسائل وطرق التغلب على معوقات التغيير، وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب في الاتجاه. إن كان نحو الإيجابية أو السلبية، أو زيادة أو تخفيف شدة الإيجابية أو السلبية، ما يلي: [16]

1- توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء أو الموضوع، وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع، والطريقة التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها التغيير ومن المعروف أن التأثير الشخصي أكثر فعالية من تأثير وسائل الإعلام في أحداث التغيير.

فـإذا مـا علـم الموظفون بأن الإدارة بصدد تعديل نظم الرواتب والحوافز للعاملين فيها، فإن معرفة ذلك سيوفر أساساً لتغيير اتجاهات العاملين حول مدى اهتمام الإدارة بهم وبمصالحهم.

2- حـصول تغيير فعلـي في الموضـوع، فلـو عـدنا للمـثال الـسابق، فـإن إقرار نظام جديد للرواتب والحوافز والبدء بتطبيقه كفيل بأن يجعل الأفراد يغيرون اتجاهاتهم نحو الإدارة.

3- اسـتخدام الخـوف، وهـنا تـبرز أهمـية درجـة الخـوف، فـإذا مـا أثير مستوى متدني من الخـوف، فالفرد يميل إلى إهماله. فالتنبيه ليس قوياً لدرجة يستحق الانتباه. وإذا ما استخدمت درجة معتدلة مـن الخـوف، يـصبح الفـرد واعـياً للموقف وسيغير اتجاهه. ولكن إذا أثير مستوى عال من الخوف، فغالباً ما يرفض الفرد الرسالة، إنها متطرفة في التهديد، ولا تصدق.

4- تـأثير زمـلاء الفـرد وأصـدقائه في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاهات الفرد.

5- تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب والتطوير وغيرها.

6- الـتدريب والتطويـر يـساعد في تـشكيل اتجاهـات إيجابـية لـدى العـاملين حـول العمـل والمنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين.

7- حـل التباين بين الاتجاه والسلوك: أشرنا فيما سبق أن تعرض الفرد لحالة التناقض (عدم الانـسجام المعـرفي) وعدم وجود توافق بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي في الاتجاه، يجعل الفرد يـسعى لتقلـيل التـناقض وعـدم الانسجام بتغيير الاتجاه والـسلوك. وهكذا حينما يلتحق فرد بالعمل لـدى مؤسـسة جديدة، يبدأ لديه شعور سلبي نحو المؤسـسات الأخرى التي لم يختارها، وشعور إيجابي نحو المؤسسة التي اختارها.

8- أسـلوب الاستمالة Coopting، بمعنى إشراك الأفراد غير الراضين عن موقف أو قرار معـين، في تحـسين الأمور. فمثلاً قد يكون موظف غير راض عن الرواتب، ويشعر بأنه يجب تعديلها فـتقوم المـنظمة باخـتياره عضواً في لجنة النظر في الرواتب. وبإعطائه فرصة المشاركة في برنامج وضع الـرواتب فـإن المـنظمة تزيد احتمالات قيام الموظف بتغيير اتجاهه. وحالما يبدأ يدرك كيف يتم تقرير نظـام الـرواتب والعمـل الـشاق الطـويل الذي تقوم به اللجنة لضمان إعطاء الموظفين أفضل المزايا، فمن المحتمل أن يغير اتجاهاته.

اتجاه الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

يعتـبر الكـثيرون الرضـا الوظيفـي مـن أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل. ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات. والـسبب

الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها. وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتعرف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها.

يعرف لوك Locke الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية. وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة. وله ثلاثة أبعاد:

- جانب شعوري/ عاطفي، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل - وبهذا لا يمكن رؤيته.
- الرضا الوظيفي - يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها: العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، والزملاء في العمل وفرص النمو والتطور[17].

الرضا الوظيفي ومستوى الأداء:

من القضايا الجدلية التي أثارت نقاشاً حاداً هو دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والإنجاز. وقد كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن الموظف الذي يكون راضياً في عمله يكون أكثر إنتاجية، ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة خطية واضحة بين الرضا الوظيفي والأداء. وهذه العلاقة المحيرة بين الرضا والأداء أثارت اهتمام وفضول مزيد من الباحثين الذين أجروا دراسات مكثفة حول الموضوع، وكشفت هذه الدراسات عن نتائج متضاربة، وعن علاقة معقدة ليست باتجاه واحد أي بمعنى آخر أن الرضا الوظيفي يسبب الأداء، وأن الإنجاز العالي يساعد على الرضا الوظيفي.

وبالإضافة إلى العلاقة بين الرضا والأداء، فقد اهتمت الأبحاث والدراسات بعلاقة الرضا مع دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام وقد كشفت الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، فالموظف الأكثر رضا لا يميل إلى ترك عمله والموظف الأقل رضا يكون لديه نزوع وميل نحو ترك عمله.

وبالنسبة للتغيب، فقد بينت الدراسات وجود علاقة عكسية أيضاً، فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل لأن يكون غيابه قليلاً وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام، فقد أثبتت

الدراسات وجود علاقة عكسية أيضاً فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم رضاه عن الظروف من خلال التأخر[18].

وإلى جانب كل ذلك، أشارت الدراسات إلى علاقة الرضا بالسرقة وبينت أن الموظف يمكن أن يقوم بالسرقة لكونه محبط وغير راض في عمله- ومن النتائج والآثار الأخرى للرضا الوظيفي:

- صحة بدنية ونفسية سليمة لدى الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي.
- يتعلم الموظفون الذين هم راضون في عملهم الواجبات الجديدة بسرعة.
- نسبة حوادث أقل.
- نسبة تظلمات أقل.
- الموظفون الذين هم راضون في عملهم يبدون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم، ومساعدة العملاء، والتعاون، وغيرها[19].

وبسبب هذه النتائج الإيجابية سيستمر المديرون في البحث عن الوسائل والأساليب والفنون التي تساعدهم على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الالتزام والانتماء التنظيمي Organizational Commitment:

يعرف الالتزام الوظيفي، باعتباره اتجاه، غالباً بأنه: 1- الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في منظمة معينة، 2- استعداد لبذل مجهود عال للمنظمة، وبعبارة أخرى "إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة.. وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها[20].

أما Davis فينظر إلى الالتزام على أنه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته[21].

وقد تزايد اهتمام الباحثين والكتاب والمديرين بهذا الاتجاه، وأجريت دراسات عديدة مكثفة للسعي نحو إيجاد علاقة بين الالتزام والأداء. ودلت الدراسات على نتائج متضاربة، ولم تثبت علاقة واضحة بين الالتزام والأداء. ولكن الدراسات كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين الالتزام والنتائج الأخرى المرغوبة مثل دوران العمل، والتغيب، والتأخر عن الدوام، ويشير الكاتبان locke و Latham إلى أن النتائج المرغوبة السابقة تميل إلى أن تعزى إلى الالتزام أكثر من الرضا الوظيفي[22].

وانطلاقاً من أهمية هذا الاتجاه - الالتزام - ونتائجه الإيجابية، حاول بعض الكتاب تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر في تطوير وتعزيز التزام العاملين. ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على

الالتـزام: العمل نفسه، والتحدي، والمسؤولية، والتغذية الراجعة، ومن العوامل غير التنظيمية: مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد قرار اختياره الأولي بالالتحاق بالمنظمة[23].

قياس واستطلاعات الاتجاهات:

لما كانت الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الفرد، فقد سعى العلماء والباحثون إلى تطويـر الوسـائل والأدوات والاختـبارات المتـنوعة لقياس اتجاهات العاملين، وبخاصة اتجاهي الرضا الوظيفي والالتزام. وليس من السهل قياس هذه الاتجاهات بصورة دقيقة صحيحة صادقة وموثوقة، ويقـترح أحد الكتاب عدم اللجوء إلى الأسئلة المباشرة وتوجيهها للفرد للاستفسار عن اتجاهاته، فقد لا يـؤدي ذلـك للوصـول إلى إجابـات صـادقة وصـريحة، ولا سيما في المواضيع الحساسة التي يخشى الفـرد إبـداء رأيـه فـيها بـصراحة، لـذلك مـن المستحـسن اللجـوء إلى وسـائل غير مباشرة في قياس الاتجاهـات، أي التعرف على اتجاهات الشخص عن طريق الاستنتاجات والاستدلالات من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء والاعتقادات التي يبديها حيال موضوع معين أو اتجاه معين[24].

تقـوم كـثير مـن المنظمات بإجراء استطلاعات ومسوحات بانتظام حول اتجاهات العاملين – نحـو العمـل والرواتب والعلاوات والترقيات والإشراف والتدريب وظروف العمل، وغيرها. ومثل هـذه الاسـتطلاعات المـنظمة توفـر للمديـرين تغذيـة راجعة هامة حول كيف يدرك ويرى العاملون مختلف شؤون المنظمة. فالسياسات والممارسات التي يعتقد المديرون أنها موضوعية وعادلة، قد يراها العاملـون عكس ذلك. واستخدام الاستطلاعات بصورة منتظمة ينبّه المديرين إلى المشكلات المتوقعة ونوايا العاملين في وقت مبكّر ويتيح اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب أي نتائج سلبية.

القيم Values:

تعتـبر القـيم مـن بـين العـوامل الرئيـسة الـتي لا يمكن إغفالها أو إهمالها عند تحليل السلوك الإنـساني وفهـم الـسلوك التنظيمـي، فالنسق أو الـنظام القيمـي (مجمـوعة القيم) لدى الفرد ترتبط بالاتجاهـات لكون القيـم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في أحكام الفرد سواء بالنسبة للأفـراد أو الأحـداث أو المواقـف أو الأشـياء الـتي يـتعامل معها، أي باختصار تؤثر القيم في تحديد سلوك الفرد.

تعـرف القيم بأنهـا الاعتقادات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها. فهي تحدد الـسلوك المقـبول والمـرفوض، والـصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي[25]. ويعتقد الغمري بأن القـيم تمـثل أكثر من مجرد قبول الفرد بشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق... كـذلك لا تعبر القيم عن مجرد اعتقاد ما، ولكنها اعتقاد مؤكد الصحة. فالقيم تمثل الأشياء التي نؤمن

بصحتها ونرغب فيها[26]. ورأي ثالث مشابه، يقول "تدل القيم على أنواع الاعتقادات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسرة ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، والصالح من الطالح، والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني[27].

يتضح من التعاريف السابقة للقيم، أن القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيراً في اتجاهات الفرد وآرائه، وبالتالي تحديد سلوكه. ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم إيجابية في نفوس العاملين لديها بما يساعد في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، والعمل بروح الفريق الواحد، وغير ذلك من أنماط السلوك الإيجابية المنشودة في العمل.

أما فيما يتعلق بالمصادر التي يستمد الفرد منها قيمه وتساعد على تكوين وتطوير قيمه فهي: الأسرة والمدرسة ومختلف الجماعات التي ينتمي إليها الفرد والتعاليم الدينية والثقافة والمجتمع والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1. وضّح ماهية الاتجاه، وعلاقة الاتجاه بسلوك الإنسان؟
2. ما هي الأبعاد الثلاثة للاتجاه، وضّح ماهية كل منها، والعلاقة فيما بينها.
3. ما هي القيم، وما هي الاعتقادات، وضّح علاقتهما بالاتجاه.
4. ما هو المقصود بـ"عدم التوافق المعرفي"، وما هي علاقته بالاتجاه.
5. ناقش وظائف الاتجاه.
6. اشرح أهم طرق تكوين الاتجاهات، وما هي المصادر الرئيسة لتكوين الاتجاهات.
7. يمكن تغيير أي اتجاه لدى الفرد بسهولة وسرعة. هل توافق على هذا الرأي أم لا. علّل إجابتك.
8. اذكر أهم العوامل التي تؤثر على قابلية الاتجاه للتغيير.
9. افترض أنك مديراً ولاحظت أن اتجاهات العاملين نحو التعاون والتآزر والعمل الجماعي سلبية. اشرح كيف يمكنك تغيير هذا الاتجاه السلبي نحو التعاون والعمل الجماعي.
10. وضح مفهوم اتجاه الرضا الوظيفي. وما هي أهم جوانب العمل التي تسبب الرضا الوظيفي.
11. هنالك علاقة خطية واضحة محددة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
12. اذكر أهم الآثار والنتائج الإيجابية حينما يكون رضا الموظف عن عمله عالياً.
13. وضّح ماهية الانتماء الوظيفي/ التنظيمي، وكيف تستطيع تعزيز ذلك لدى العاملين لديك؟
14. ما هي أهمية الانتماء التنظيمي للمنظمة؟
15. وضّح أهمية الاستطلاعات/ قياس الاتجاهات لدى العاملين؟

قائمة الهوامش

(1) James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr., Organizations: Behavior, Structure, and Processes, 7th ed. (Homewood, III.: IRWIN, 1994), p. 114.

(2) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، (الإسكندرية: دار المعارف المصرية)، ص 123.

(3) Fred Luthans. Organizational Behavior, 6th ed. (N.Y.: McGraw-Hill Inc., 1992), p. 108.

(4) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، (عمان: شقير وعكشة، 1986)، ص 147-148.

(5) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 2nd ed. (Homewood, III., IRWIN, 1992). p. 98.

(6) الغمري، نفس المرجع، ص 124.

(7) نفس المرجع السابق، ص 123.

(8) Luthans op. cit. p. 109, Gibson et al op. cit. p. 115.

(9) Gibson et al., op. cit. p. 116.

(10) Robbins, and Coulter, op. cit., p. 348.

(11) عبد المعطي عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة (عمان: مكتبة المحتسب، 1994)، ص ص 120-122، علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتبة غريب)، ص 157، كامل المغربي، السلوك التنظيمي (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1994) ص ص 142-145، الغمري، نفس المرجع، ص ص 131-133.

Luthans op. cit. pp. 159-111.

(12) Gibson et al,. op. cit. p. 118.

(13) السلمي، نفس المرجع، ص ص 164-166.

(14) عساف، نفس المرجع، ص ص 120-122، السلمي، نفس المرجع، ص ص 164-166.

(15) السلمي، نفس المرجع، ص 166، محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان: مكتبة دار الشروق، 1993)، ص ص 105-107.

Luthans op. cit. pp. 111-112.

(16) E.A. Locke in Luthans, op. cit. p. 114.

(17) Keith Davis and John W.Newstrom, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 8th ed. (N.Y.: McGraw-Hill Book co,. 1989), p. 182.
(18) Luthans op. cit. p.115.
(19) Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Bahavior, 5th ed. (N.Y.: McGraw- Hill Bood co., 1991), pp, 226 99, Davis op. cit. 179-183, Gibson et al., op. cit. pp. 121-123, Luthans op. cit. p. 113-124.
(20) Davis, op. cit., 179.
(21) Luthans, op. cit., p. 126.
(22) Steers and Porter, op. cit. pp. 290-296.

(23) الغمري، نفس المرجع، ص 137.

(24) القريوتي، نفس المرجع، ص 109.

(25) الغمري، نفس المرجع، ص ص 140-141.

(26) المغربي، نفس المرجع، ص ص 159-160.

الوحدة الخامسة

الدافعية الإنسانية

Human Motivation

ماهية الدافعية

نظريات الدافعية

نظريات المضمون: سلم ماسلو للحاجات،نظرية الحاجة للإنجاز، نظرية ذات العاملين.

النظريات المعرفية: نظرية التوقع، نظرية المساواة، نظرية وضع الأهداف، نظرية التدعيم

أهمية نظم العوائد والمكافآت.

الخلاصة

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم وعملية الدافعية الإنسانية.
- ☐ شرح نظريات الحاجات: سلم الحاجات، نظرية ذات العاملين، نظرية الحاجة للإنجاز، ونظرية الدرفر.
- ☐ شرح النظريات المعرفية (العملية) في الدافعية: نظرية التوقع، ونظرية المساواة، ونظرية وضع الأهداف، ونظرية التدعيم.
- ☐ توضيح كيف يمكن للمدير الاستفادة من كل نظرية في الحياة العملية.

الوحدة الخامسة

الدافعية الإنسانية

Human Motivation

حظي موضوع الدافعية، ولا يزال، باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين السلوكيين، وبخاصة علماء النفس، ومن قبل الإداريين. ويعتبر الكثيرون الدافعية عملية نفسية رئيسة، تشكل أهم محور ومرتكز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي. فقد سعى العلماء والكتاب والباحثون والمديرون إلى تعرف الأسباب التي تدفع الفرد إلى التصرف والسلوك على نحو معين، وقبل ذلك حاولت الديانات والفلسفات القديمة تعرف القيم والحاجات والبواعث الآدمية التي تدفع الإنسان نحو سلوك معين، وسنناقش في هذه الوحدة ماهية عملية الدافعية، وأهم النظريات والنماذج الدافعية في العمل.

ماهية الدافعية:

إن الدافعية كانت ولا تزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، فهؤلاء يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها. وهكذا تحاول الإدارة وبشتى الوسائل والطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة وتارة تلجأ إلى استخدام العقاب، وطوراً تلجأ إلى وسائل أخرى، ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

إن دراسة الدافعية تعنى أساساً بالإجابة عن الأسئلة: "لماذا يتصرف الناس على نحو معين؟ لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين؟ ولماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل؟ بينما آخرون يبذلون أدنى مجهود ممكن؟ لماذا نجد موظفاً راضياً عن عمله ويستمتع القيام بالعمل، وموظفاً آخر مستاء ويكره عمله.؟

إن مصطلح "الدافعية" على الرغم من أهميته الواضحة، نجد صعوبة في تعريفه وتحليله، وهو ما نلمسه من اختلاف وتفاوت مفاهيم وتعاريف الكتاب والباحثين وتحليلاتهم التي سنستعرض فيما يلي بعضاً منها. يعرف أحد الكتاب الدافعية بأبسط أشكالها بأنها "سلوك موجه

لتحقيق هدف[1]. ويعرف كاتب آخر الدافعية التنظيمية بأنها تشير إلى إيجاد ظروف العمل التي تستثير الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات... وينظر إلى الدوافع على أنها "حاجات أو قوى داخلية في الفرد تشكل أساساً للسلوك"[2]. وفي رأي الكاتب السلمي، فإن الدوافع – حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة – تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات... والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه معين وبقوة محددة[3]. ويقول الكاتب Fulmer "إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الإنسانية، فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك... وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد، فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها بوساطة الحاسوب... ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة"[4].

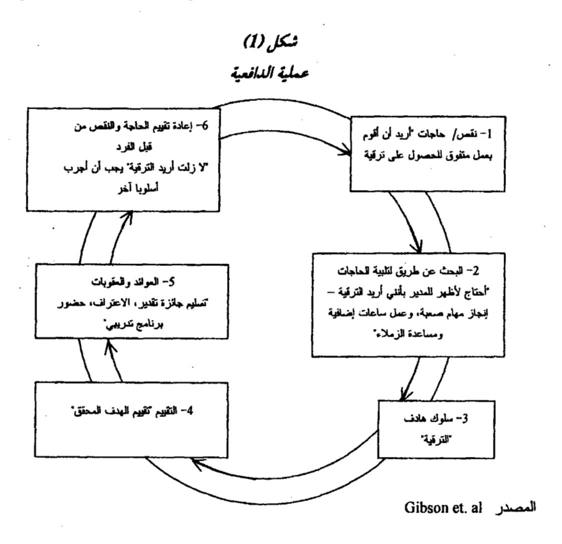
ومن بين التعاريف والتحليلات الأكثر شمولاً ووضوحاً ما اقترحه كل من Luthans و Gibson وزملاؤه. أما Luthans فيرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك Move وينظر إلى الدافعية على أنها :عملية تبدأ بوجود نقص Need أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط وتستحث وتعد activates وهكذا فإن مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم المصطلحات: الحاجات Need، البواعث، القوى drives والحوافز Incentives. أما الحاجة فهي عبارة عن نقص، وتنشأ الحاجة حينما يكون هنالك عدم توازن Imbalance فسيولوجي أو نفسي. فمثلاً تتواجد حاجة فسيولوجية حينما يحرم الجسم من الغذاء والماء. أما الدوافع motives والقوى/ البواعث drives فتستخدمان بالتبادل. تنشط الدوافع وتعد لتخفيف الحاجة. ويعرف الدافع بأنه نقص ذو اتجاه، والدوافع موجهه لعمل أو سلوك معين، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر ولب عملية الدافعية. فمثلاً الحاجة إلى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع/ بواعث الجوع والعطش[5].

وتأتي الحوافز في نهاية دورة عملية الدافعية. ويعرف الحافز بأنه كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع / الباعث. وهكذا فالحصول على الحافز سوف يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي ويقلل أو يبطل مفعول الدافع/ الباعث (تناول الطعام، شرب الماء). والحوافز في هذه الحالة هي الطعام، والماء[6]. ويقترح Gibson وزملاؤه تفسيراً مشابهاً ولكن أكثر شمولاً لآلية الدافعية. فهم يرون بأن الفرد يسعى لتخفيض النقص في حاجة معينة. وهذا ينشط ويحرك عملية البحث عن

طـريق لتقلـيص التوتر الناشئ عن النقص، فيتم اختيار إجراء/ نشاط، ويحدث سلوك هادف. وبعد فـترة مـن الـوقت يقـوم المديـر بتقيـيم هـذه النتائج (المكافأة أو العقاب) وإعادة النظر في النقص في الحاجة، وهذا بدوره يحرك العملية من جديد، ويبدأ نمط جديد من الدورة الدافعية. (انظر الشكل).

شكل (1)

عملية الدافعية



المصدر Gibson et. al

خلاصة:

نستنتج من هذه التعاريف وغيرها أن الدافعية هي قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهكذا فإن نقطة البداية والانطلاق تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو مطلب أو رغبة، وهذه تسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد، وحالة التوتر والقلق تحث الفرد وتستثيره وتنشطه لإقدام على سلوك معين (توجد دافعاً لديه) موجه للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص وإشباع الحاجة، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل ويتسبب في رد فعل معين.

إن الدافعية بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وتستثيره، وبالتالي لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها أو قياسها (مثل التفكير والإدراك وغيرهما)، وإنما يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد. ونستطيع القول مثلاً بأن لدى الفرد دافعية قوية للعمل والإنجاز استنتاجاً من أفعاله وتصرفاته التالية:

1- المواظبة في العمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
2- التعاون البناء مع الآخرين.
3- عدم التغيب.
4- عدم التمارض.
5- الحرص على إنجاز ما يسند إليه من مهام.
6- تكريس كل وقته وجهده لإنجاز العمل.

ولما كانت حاجات الإنسان - بما في ذلك العامل في منظمة ما - لا تقتصر على حاجة معينة بل هي متعددة ومتشابكة، فإن دوافع الإنسان للعمل عديدة ومتشابكة، وتتداخل مع بعضها البعض، كما أن تلك الدوافع ليست جامدة ولا هي ثابتة، بل هي في حركة وتغير مستمرين، كما أنها تختلف من مجتمع لآخر، وقد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى[8].

السلوك الإنساني والدافعية:

إن سلوك الإنسان هادف، فحينما يقوم الإنسان بسلوك أو تصرف معيّن فهو يقوم بذلك من أجل تحقيق هدف أو غاية أو نتيجة معينة. وأن سلوك الإنسان مسبّب، لا يأتي من فراغ، وقد يكون السبب داخلي (يتعلق بالفرد ذاته) أو خارجي. وأن لكل سلوك دافع معين أي هنالك قوة داخلية

تدفع الشخص وتوجهه ليتصرف على نحو معين. وقد يكون هنالك أكثر من دافع واحد وراء سلوك معين. فالدافع هو مفتاح سلوك الفرد.

الأداء والفاعلية:

يحرص المديرون جيداً على زيادة دافعية الأفراد لتحقيق مستويات أداء عالية. وهذا يعني دفعهم للعمل الجاد، والحضور المنتظم للعمل والإسهام بفاعلية في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها. ولكن ينبغي التأكيد على أن مستوى الأداء لا يتوقف على الدافعية فقط، بل هنالك محددات أخرى هامة وهي قدرات الفرد وظروف العمل.

ويمكن توضيح العلاقة كما يأتي:

مستوى الأداء = الدافعية × قدرات الفرد × ظروف العمل

ولتحقيق مستوى عال من الأداء، ينبغي أن يكون لدى الفرد الرغبة والاستعداد للعمل (الدافعية)، وأن يمتلك المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز العمل (القدرات)، وأن تتوافر لديه الموارد والمعدات والأجهزة والإشراف المؤازر وغيرها (ظروف العمل). وأي نقص أو قصور في أي من هذه المجالات يؤثر سلباً على مستوى الأداء.

ويجب على المدير أن يسعى لتأمين هذه المتطلبات. وتعتبر زيادة الدافعية الأكثر صعوبة وتعقيداً من بين المتطلبات الثلاثة المذكورة.

نظريات الدافعية:

يرى بعض الكتاب إمكانية تصنيف نظريات ونماذج الدافعية إلى مجموعتين رئيستين:

أولاً: نظريات المضمون/ الحاجات Content Theories وتتناول أساساً ماهية ونوع الحاجات والدوافع التي تحرك الإنسان وتستثير حماسه ونشاطه، وهي تحاول الإجابة عن السؤال: ما الذي يدفع الإنسان؟

ثانياً: النظريات المعرفية Cognitive Theories ويطلق البعض عليها نظريات العملية (Process)، وهي تبحث في آلية وعمل الدافعية، وتحاول الإجابة عن السؤال: كيف تتولد وتنشأ الدافعية لدى الفرد؟ وسنحاول فيما يلي إبراز الأفكار والمفاهيم الرئيسة لأهم النظريات.

أولاً: نظريات الحاجات/ المضمون Need Theories:

يحمل كل إنسان منا، بما في ذلك رؤساء المنظمات المختلفة والمديرون فيها، تصوراً وأفكاراً ومفاهيم ومشاعر معينة حول العوامل التي يمكن اعتبارها محركاً لدوافع الإنسان. وقد تتوافق هذه الأفكار والمشاعر مع إحدى النظريات التي طورها العلماء والباحثون في هذا الصدد، وقد تختلف.

ويميل الإنسان إلى تطبيق نظريته بالطريقة التي تتوافق مع نظرته للناس الذين يود تحفيزهم أو دفعهم وسوف نناقش بإيجاز أهم نظريات الحاجات.

أ- نظرية ماسلو في الحاجات Need Hierarchy:

تقوم نظرية سلم الحاجات على فكرتين/ افتراضين رئيسين وهما:

1. أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأدنى فالأعلى، وهكذا.
2. الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

قام أبراهام ماسلو Abraham Maslow بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم/ هرم مرتبة من القاعدة على النحو التالي:

1- الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs:

وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان، وبالتالي فإنها تعطى المرتبة الأولى في سلم الحاجات الذي اقترحه ماسلو، وتشمل هذه الحاجات الهواء والماء والغذاء والكساء والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حياً. وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام الإنسان وتفكيره وتطغى على الحاجات الأخرى إذا لم تكن (الحاجات الفسيولوجية) مشبعة. ولكن بمجرد إشباعها لدرجة كافية، فإن حاجة أخرى سرعان ما تظهر، ويبدأ الإنسان في التركيز على تلك الحاجة الجديدة - حاجات الأمن والسلامة والاستقرار.

ويمكن للمدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادلة، والظروف البيئية الصحية للعمل.

2- حاجات الأمان والسلامة والاستقرار Security and sefety Need:

وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو، وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن للمدير أن يلعب دوراً في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرار العمل، وبرامج المزايا والمنافع الإضافية.

وإذا ما استطاع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والاستقرار يبدأ توجيه اهتمامه لحاجات أخرى غير ملموسة - حاجات اجتماعية.

3- الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء) Social / affiliation:

تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها. وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، والارتباط، والتعاطف، والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، وتسهيل التفاعلات، والسماح بإيجاد وتكوين العلاقات والروابط.

4- حاجات الاحترام والتقدير Self - Esteem, Respect

وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين، وتأكيد احترام الذات. وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعوراً بالثقة بالنفس واحتراماً لذاته وقدراته. وعكس ذلك قد يوجد لدى الفرد شعوراً بعدم القدرة على إنجاز أي شيء مما يتسبب في إلحاق ضرر كبير بالفرد. ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز، والكفاءة، والمنافسة، والاستقلالية، والمركز، ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد، وتعيين مهام ومسؤوليات هامة للفرد، وزيادة المسؤوليات، وتغيير مسمى الوظيفة.

5- حاجات تحقيق الذات Self - Actualization:

وتمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو. وهي كما يشير ماسلو تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءاته، أو هي تعبير عن رغبة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه، إنها ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه، وإشباع هذه الحاجات يعتبر أقصى ما يرنو إليه الإنسان. ولكن الإنسان لا يسعى لإشباع تلك الحاجة إلا بعد أن يؤمن إشباع حاجاته الأربع السابقة.

لقد وجهت بعض الانتقادات والتحفظات لنظرية ماسلو من قبل عدد من الكتاب والباحثين، ومن بين هذه الانتقادات:

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو. فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباع حاجته العاطفية كما هو عند العلماء والفلاسفة- أي بمعنى أن هنالك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في سلم.
- يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم/ المختلفة، وكذلك في الأوزان أو القيم التي يعطونها لها.

- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.
- البيئة تلعب دوراً هاماً في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.
- بمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.
- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً هاماً في تحديد حاجاته وفي ترتيب تلك الحاجات[9].

ويشير Reber وTerry إلى التحفظات التالية:

- قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد، ولكنها تعمل مندمجة مع بعضها البعض، وهكذا فإن أي سلوك معين من قبل الفرد غالباً ما يكون مسبباً بعدة حاجات أساسية وليس حاجة واحدة فقط. فنشاط الأكل يمكن أن يكون مدفوعاً جزئيا بحاجات اجتماعية وحاجات الاحترام (في حالة تناول الطعام في مطعم فاخر مثلاً). وهكذا فإن حاجات الإنسان مترابطة ومتشابكة وأن الترتيب الذي وضعه ماسلو بعيد عن الواقع.
- إن مستوى طموحات الفرد وتطلعاته يلعب دوراً هاماً في التأثير على قوة تأثير الحاجات لديه ومحاولة إشباعها. وأن مستوى التطلعات والآمال لا يتوقف كثيراً على توقعاته بالنجاح في تحقيق الهدف. فالإخفاق المستمر من قبل الفرد يجعله لا يثق بنفسه وقدراته وإنجازه، ويؤدي بالتالي إلى تخفيض مستوى آماله وتطلعاته، وعكس ذلك النجاح المستمر حيث يزيد من ثقة الإنسان بنفسه وقدراته... ويرقى بمستوى تطلعاته.
- إن عملية الدافعية تعمل دائماً ضمن إطار إدراك الفرد للموقف، وكيفية رؤية الفرد أو تفسيره للموقف أمر هام مثل أهمية الموقف الحقيقي[10].

وعلى الرغم من تلك الانتقادات وغيرها، تبقى نظرية ماسلو في الدافعية ذات فائدة كبيرة للمديرين المعنيين بالموضوع لما تتضمنه من أفكار ومفاهيم سليمة تساعدهم كثيراً في توجيه الناس وتحفيزهم، وستكون الفائدة منها أكبر فيما لو تم أخذ تلك الانتقادات وغيرها في الحسبان، وحتى لو لم يتقبلها المدير بشكل كلي، فإنه لا بد وأن يقر بوجود نوع من التدرج في حاجات الأفراد العاملين معه، والمدير الناجح يحاول دراسة هؤلاء الأفراد والتعرف على حاجاتهم والسعي لتلبيتها لأن ذلك سيساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم، بل وزيادة رضاهم وتقديرهم للأمور.

ب- نظرية الحاجة للانجاز Achievement Need:[11]

ركز العالم النفسي ديفيد ماكيلاند David McClelland في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني. واستخدم

هـذا المصطلح - الإنجاز - بمعنى الحاجة والدافع معاً. وقد طور هو وزملاؤه مقياساً لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال. واعتمدوا في دراساتهم على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صور ويطلبون منهم كتابة قصص عن تلك الصور، أي وصف ما كان يحدث في الصورة والنتائج المحتملة. ولقد افترضوا أن ما أدركه الفرد وأخبر عنه في القصة عكس قيم الفرد ودوافعه واهتماماته، ولقد توصل ماكليلاند وزملاؤه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي:

الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة للانتماء، والحاجة للقوة.

- الحاجة للإنجاز Need for Achievement:

يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

- الحاجة للقوة Need for Power:

يرى ماكليلاند وزملاؤه المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة. ويسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية. وهنالك وجهان للقوة: أحدهما إيجابي، ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف، وأما الوجه الآخر وهو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

الحاجة للانتماء Need for Affiliation:

بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، ويشعر بالبهجة والسرور عندما يكون محبوباً من قبل الآخرين.

لقد أكد ماكليلاند على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي في أي مجتمع، وأن الدول غير المتقدمة يمكن تحسينها بشكل جذري من خلال إثارة وتوليد الحاجة للإنجاز في أفراد الشعب... ويعتقد بأن الدافعية يمكن تعلمها في بيئة المنظمة وخارجها[12].

جـ- نظرية ذات العاملين Two - Factor Theory:

قام فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات، والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين

(حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في بنسيلفانيا في أمريكا. واستخدم في الدراسة اسلوب الحادث الحرج (Critical Incident)، بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص.

1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة. وقد صنف العوامل إلى مجموعتين.

1- عوامل صيانة/ وقاية (Dissatisfiers (Maintenance/ Hygienic factors:

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة/ وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات. وقد حدد عشرة عوامل وقاية.

- سياسات الشركات وإدارتها
- العلاقات التبادلية مع المشرف.
- العلاقات مع المرؤوسين
- الاستقرار في العمل
- ظروف العمل
- الإشراف الفني
- العلاقات مع الزملاء
- الراتب
- الحياة الشخصية
- المركز والمكانة

2- عوامل دافعية (Satisfiers (Motivators:

هنالك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل، وأطلق عليها العوامل الدافعية، إذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا. ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل. وأهم هذه العوامل:

- الإنجاز في العمل
- الاعتراف بالإنجاز
- التقدم والترقي في العمل
- طبيعة العمل نفسه ومستواه
- إمكانية النمو والتطور الشخصي

وقد استنتج هرزبرغ أن الجوانب/ العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل، والجوانب/ العوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف، وسمى العوامل المرضية (التي تسبب الرضا) بالدوافع Motivators، والعوامل غير المرضية عوامل وقاية/ صيانة.

وهـذا التمييـز يـشابه إلى حـد كبير التمييز بين العوائد الخارجية (Extrinsic rewards)، والعـوائد الذاتـية (Intrinsic)، فالعـوائد الخارجية تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وغيره، بينما تتعلق العوائد الذاتية بجوهر العمل وهي جزء من العمل وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل.

لقـد أسهمت نظرية هرزبرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب، وظروف العمل، والسياسات... والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وعلـى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديـرين الـذين يحاولـون زيـادة الدافعـية لـدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل الدافعية التي اقترحـتها النظـرية. ويعـود ذلـك كلـه لكـون هرزبـرغ قـد اسـتخدم لغـة سـهلة مبـسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

خصائص العمل التي تولد الدافعية:

توصـلت الدراسـات الـتي أجـراها العلماء السلوكيون بمن فيهم هرزبرغ، إلى أن العمل ذاته يحقـق إشباع الحاجات العليا (الاحترام وتحقيق الذات) ويستثير حماس الفرد وحافزيته للعمل، ويولد الدافعية للعمل لدى الفرد، حينما يتضمن الخصائص الست الرئيسة التالية:

- فرصة الشعور بالمسؤولية عن إنجاز عمل ذي قيمة ومعنى.
- فرصة الشعور بالإنجاز.
- فرصـة الـشعور بـأن العمـل مفـيد وأن النـتائج ذات قيمة للمنظمة أو الناس العاملين أو للفرد نفسه.
- فرصة الشعور بالاستقلالية في أداء العمل.
- فرصة الحصول على تغذية راجعة حول ما تم إنجازه.
- فرص أداء مهام متنوعة باستخدام مهارات متنوعة.

د- نظرية الدرفير Aledrfer (ERG):

اعـتمد الـدرفير في تطويـر نظريته في الحاجات على نظريتي ماسلو وهرزبرغ، وبما يتوافق مع نتائج الدراسات التي أجراها. واقترح أن للإنسان ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

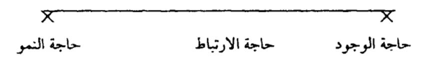
- حاجـات الوجود (Existence)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها بوساطة الغذاء والماء، والأجور، وظروف العمل.

- حاجات الارتباط (Relatedness)، وهي حاجات يتم إشباعها بوساطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.
- حاجات النمو (Growth)، وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو، فإن حاجة الوجود تناظر الحاجات الفسيولوجية والأمان والاستقرار، وأن حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، وأما حاجة النمو فهي تشابه حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات[13].

وبالإضافة إلى الاختلاف في عدد من فئات الحاجات، فإن نظرية الدرفير تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى. فهو (الدرفير) يرى أن الحاجات تشكل خطاً مستقيماً وليس سلماً، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعاً[14]. ويضيف Gibson وزملاؤه إلى تدرج الرضا في إشباع الحاجات، عملية إحباط - انحدار تدريجي Frustration - regression، أي أنه في حالة إخفاق الفرد باستمرار في محاولته لإشباع حاجات النمو، تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسية تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا[15] وقد نوه الدرفير إلى أن ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

وتفيد نظرية الدرفير المديرين في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما استحال عليهم (الأفراد) تحقيق حاجات المرتبة العليا. فمثلاً إذا لم تسمح سياسات المنظمة وأنظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، فهنا يتوجب على المدير إعادة توجيه جهود الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.



العلاقة بين الحاجات:

يتضح أن حاجات الإنسان متنوعة، ولكل إنسان نمط دوافع وحاجات يضمّ حاجات معيّنة يختلف من شخص لآخر . وهنالك أنماط شائعة أكثر من غيرها. إذ نجد أن هذه الأنماط يضم الاحترام والقوة، أو يضم الإنجاز والأمان، أو الاستقلالية والارتباط.

ويتوقف كيفية التعبير عن حاجة معينة على النمط الكلي للحاجات لدى الإنسان فالحاجات المتنوعة ترتبط ببعضها البعض ويقيم الإنسان واعتقاداته.

فمثلاً: الشخص الذي لديه حاجة القوة والإنجاز قوية يحتمل أن يستخدم نفوذه لبناء المنظمة وتحقيق أهدافها وتمكين العاملين. أما الشخص الذي لديه حاجة القوة والاحترام قوية فمن المحتمل أن يستخدم نفوذه لتعزيز شهرته ومكانته ويحاول السيطرة على المرؤوسين لإبقائهم ضعافاً ويعتمدون عليه. والشخص الذي لديه حاجة للقوة والأمان قوية. فمن المحتمل أن يكون لديه جنون الشك والاهتمام بكيفية القضاء على الأعداء وسحق المنافسين.

تحديد أنماط الدافعية:

يمكن تحديد نمط الدوافع لدى إنسان معين من خلال أنواع عدة من المعلومات ومنها:

- سلوك الفرد الواضح في تعامله مع زملائه، رؤسائه ومرؤوسيه.
- مصادر ثانوية: نمط/ أسلوب صنع القرار، استخدام التأثير، كثافة الجهد في العمل، رد الفعل اتجاه النقد، التعامل مع الصراع.
- قيم الفرد واتجاهاته واعتقاداته وأهدافه المهنية.

ويمكن الاستدلال على نمط الدوافع من خلال طفولة الشخص، خلفيته العرقية والدينية والثقافية، وحياته الاجتماعية بما فيها هواياته، نشاطاته وعضويته في الأندية الاجتماعية والمهنية. وأخيراً بيئته المادية. مثل الصور، والجوائز والخرائط والشعارات المعروفة في مكتبه، ترتيب أثاث المكتب، طريقة اللباس، نوع السيارة التي يقودها وأين يقطن/ يسكن.

ثانياً: النظريات المعرفية Cognitive Theories:

ويطلق عليها البعض نظريات العملية وقد اهتمت النظريات السابقة بالسعي نحو تعريف وتحديد أنواع الحاجات والدوافع المختلفة التي تستثير حماس الفرد ونشاطه ودافعيته في العمل، دونما الاهتمام بآلية عمل الدافعية. وبذا لا تقدم تفسيراً شاملاً متكاملاً للدافعية. مما شجع بعض الكتاب والباحثين ودفعهم إلى التركيز على الجانب الثاني الهام من الدافعية. وهو كيف تعمل الدافعية لدى الإنسان.

تنظر النظريات المعرفية إلى الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار وغيرها، في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة وإشباع الرغبات والحاجات لدى الإنسان، واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك. وسنسلط الضوء على الأفكار والمفاهيم الرئيسية لأهم النظريات في هذا الصدد. وهذه الأفكار والمفاهيم تقدم بعداً أو مدخلاً إضافياً لتفسير وفهم الدافعية.

1- نظرية التوقع Expectancy Theory:

تستند هذه النظرية إلى فيكتور فروم Vector Vroom. وينظر الكاتب للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة افضليات متاحة لفرد. فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكاً معيناً لتحقيق هذا الهدف. وهنا سيقوم بوزن وتقدير مدى توقع واحتمال أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب. وإذا ما تبين أن سلوكاً معيناً يتوقع نجاحه أكثر من غيره، فإنه يتوقع أن يتم اختيار هذا السلوك من قبل الشخص الساعي لتحقيق الهدف، ويتطلب تحليل النظرية وفهم ما تتضمنه من أفكار رئيسة توضيح معاني أهم المتغيرات والعلاقات التي ترتكز عليها[16].

1- Valence تكافؤ وتعني قوة ميل/ أفضلية الفرد تجاه نتيجة معينة، أو جاذبية النتيجة أو عائد ما مرغوب من قبل الفرد، ويعطيه أهمية كبيرة، ويفضل الفرد هذه العوائد/ النتيجة على غيرها. ويكون التكافؤ سالباً إذا لم يفضل الفرد مكافأة أو عائد ما ويفضل عدم تحقيقه، ويكون التكافؤ (صفراً) إذا كان الفرد حيادياً بالنسبة لعائد معين، وهذا العائد لا قيمة له بالنسبة للفرد ولا يهمه تحقيقه.

2- الوسيلة (Instrumentality) - العلاقة بين الأداء والعائد - ويشير إلى مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الأول (الأداء والإنجاز المحقق) سيؤدي إلى تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني. فمثلاً يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعاً ويتوقع بأن الأداء والإنجاز المتميز (نتيجة مستوى أول) ينظر إليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية (نتيجة مستوى ثاني). أي بمعنى أن الموظف ينظر إلى الأداء والإنجاز إذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق العائد/ المنفعة.

3- أما المتغير الثالث فهو التوقع (Expectancy) – العلاقة بين الجهد والأداء – ، وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة. ويشير إلى مدى توقع الفرد بأن يؤدي جهده إلى الإنجاز والأداء (نتيجة مستوى أول)، مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة. فالتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة الأولى (الأداء والإنجاز)، بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأول بنتيجة المستوى الثاني (الترقية). وفي العادة يكون لدى الفرد دافعية لبذل مجهود إذا توافرت لديه قناعة بأن ذلك الجهد سيؤدي إلى أداء وإنجاز عال.

واستناداً لهذه النظرية فإن الدافعية = التوقع × الوسيلة × الجاذبية

$$V \times I \times E = M$$

أما توقعات الفرد فهي عملية عقلية وإدراكية وتفكيرية. والتوقع/ الاحتمال يتراوح من (صفر -1) فالفرد الذي يقرر بأنه لو بذل جهداً كبيراً سيؤدي إلى أداء متميز، يكن لديه توقع أو احتمال شبه مؤكد (قريب من 1). أما الشخص الذي يقرر بأنه مهما بذل من جهد فهنالك احتمال ضئيل بأن يؤدي إلى إنجاز متميز، فسيكون التوقع/ الاحتمال قريباً من الصفر.

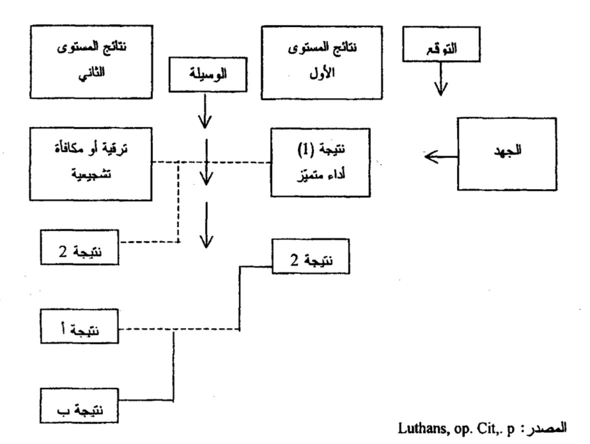
أما فيما يتعلق بعلاقة الأداء/ الإنجاز بعائد/ نتيجة ما، فإن الفرد يحاول أن يربط بين هذا الإنجاز/ الأداء والعوائد والمكافآت المرغوبة، أو يتوقع إلى أي مدى يمكن أن يساعد الأداء المتميز (وسيلة) في تحقيق نتيجة مرغوبة، وهذا الاحتمال يمكن أن يتراوح من (-1 إلى +1). فالفرد الذي لا يعتقد بوجود علاقة قوية بين الأداء المتميز ونتيجة أو عائد مثل ترقية/ مكافأة تشجيعية فستكون الوسيلة أو الارتباط (الاحتمال) صفراً. أما إذا كان لدى الفرد اعتقاد بأن الأداء

المتميز له علاقة وارتباط بالترقية أو المكافأة التشجيعية، فستكون الوسيلة (+1).

وهكذا تكون الدافعية للعمل عالية إذا كان:

- التوقع عالياً- لدى العامل شعور قوي واعتقاد قوي بإمكان تحقيق إنجاز عال من خلال جهده (علاقة بين الجهد والأداء/ الإنجاز).
- الوسيلة عالية- يعتقد الفرد بوجود علاقة وارتباط بين الأداء العالي المتميز ونتيجة مرغوبة مثل زيادة تشجيعية أو ترقية (علاقة بين الأداء والنتيجة).
- الجاذبية عالية- تحتل النتيجة أو العائد (المكفأة التشجيعية) مكان الصدارة بين أولويات الفرد. (علاقة بين النتيجة وإشباع حاجات الفرد).

وحيث أن الدافعية تساوي محصلة ناتج التوقع × الوسيلة × الجاذبية فإن عناصر المعادلة الثلاثة يجب أن تكون عالية.



المصدر: Luthans, op. Cit,. p

أما من الناحية التطبيقية فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار.

- ما هي العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية، وما هي الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها.
- وضع أهداف ادائية قابلة للتحقيق.
- ربط النتائج والعوائد المرغوبة بإنجاز الأهداف الأدائية، على المدير أن يوضح للفرد متى سيمنح المكافأة لقاء الإنجاز – السعي لربط العائد والأداء[17].

وتتركز أوجه النقد والتحفظات حول النظرية فيما يلي:

- هنالك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة، الجاذبية) وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق.
- لا تحدد النظرية ما هي العوائد/ النتائج بالنسبة لفرد معين وفي موقف معين.

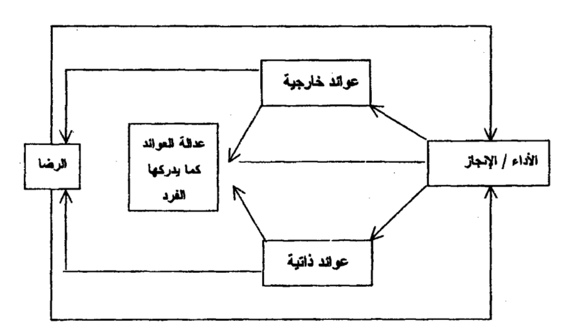
- تتضمن النظرية افتراضاً ضمنياً بأن جميع أشكال الدافعية تتم بصورة واعية، وإن الأفراد يفترض أن يقوموا بشكل عقلاني وبصورة واعية احتساب المتعة أو الألم الذي يتوقعونه أو يتجنبونه ومن ثم القيام بالاختيار.
- إن غالبيــة الدراسـات التي أجريت لاختبار النظرية اعتمدت على موظفين من نفس المنظمة[18].

أما لوثانز فهو يرى أن نظرية التوقع هامة جداً في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل، ويمكن أن توضح العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أنها تساعد الإدارة على فهم وتحليل دافعية العاملين وتحديد بعض المتغيرات ذات العلاقة. إلا أنها معقدة يصعب استيعابها وتطبيقها، ولا تقدم للإدارة حلولاً محددة لمشكلات الدافعية[19].

2- نموذج بورتر ولولر Porter and Lawler:

بعد (3) سنوات تقريباً من قيام فروم (Voorm) بنشر نظريته وأفكـاره، اقترح Lyman Porter , Edward Lawler صياغـة جديـدة لنمـوذج/ نظرية فروم. يضيف النموذج الجديد متغيراً جديداً هـو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل، بموجب النموذج الجديد، بمدى تقارب العوائد/ النتائج المحققة فعلياً للعامل مع العوائد/ النتائج التي يعتقد (العامل) بأنه يستحقها. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن رضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه (عوائد منصفة) فسينشأ عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

وفي هـذا النموذج، يميز الكاتبان بين العوائد الخارجية (Extrinsic) والعوائد الذاتية (Intrinsic) على غرار التمييز الذي اقترحه هرزبرغ بين عوامل الصيانة وعوامل الدافعية. فالعوائد الذاتية، التي تشبع الحاجات العليا، تولد الرضا ومزيداً من الدافعية أكثر بكثير من العوائد الخارجية.



المصدر: Fulmer. Op. Cit, p 294

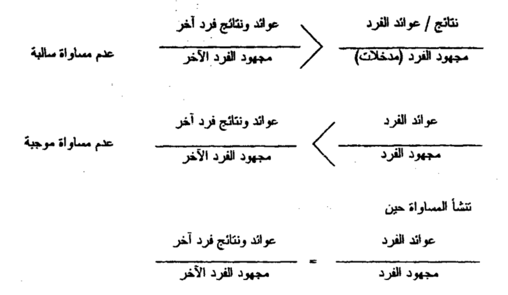
وتقترح النظرية بأن العوائد الذاتية، والتي يحققها الفرد، هي ممكنة إذا كانت هيكلية العمل (تصميم العمل) متنوعة وفيها تحدي. وفيما يتعلق بالعوائد الخارجية، التي تقدمها المنظمة، فعلاقتها ضعيفة بالدافعية.

وعلى الرغم من أن النموذج عملي، ويوضح العلاقة بين الدافعية والأداء إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيوعه وانتشاره.

3- نظرية المساواة Equity Theory :

تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب آدمز (Adams J. Stacey) وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهدهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها. ويتمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة، من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيتولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة. ويمكن توضيح ذلك بالرسم.



تتكون العوائد/ النتائج من الراتب، والمزايا والمنافع، والمركز، والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها. أما مجهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والملكات والمهارات والخصائص.. التي يبذلها ويكرسها للعمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوائد ومدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد. وهكذا تعتمد النسبة عوائد الفرد/ مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من (عوائد) بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد. وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك.

وسائل إعادة المساواة:

من الوسائل والطرق التي تقترحها النظرية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تغيير في مدخلات (جهد) الفرد، مثل مجهود أقل.
- تغيير في العوائد: طلب زيادة في (الراتب) أو إسناد مهام جديدة.
- تغيير في اتجاهات الفرد.
- تغيير في مدخلات (جهد الشخص) الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- تغيير الموقف، مثل أن يقوم الفرد بترك العمل والانتقال إلى عمل آخر.
- تغيير الشخص الذي يتخذ أساساً للمقارنة.

من التساؤلات والتحفظات التي أثارها البعض حول النظرية:

- إن الناس يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم المساواة.
- تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
- تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار. فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين تجاه نفس القدر من عدم المساواة، مختلفاً وليس متشابها[22].

4- نظرية وضع الأهداف Goal Setting:

صاحب هذه النظرية في الدافعية هو الكاتب أدوين لوك Edwin A. Locke، وقد بنى نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد الرئيس لسلوكه، والتي توجه سلوكه والاستمرار في هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة، وأن عملية وضع الأهداف يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والإنجاز في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

تعتبر النظرية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية، ويحدد الكاتب ثلاث خصائص لهذه العملية المعرفية.

- مدى تحديد الأهداف بوضوح.
- مدى صعوبة الأهداف، ودرجة ومستوى الأداء المطلوب.
- الالتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق الهدف.

وفيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف، فتقترح الخطوات التالية:

- التشخيص: تشخيص المنظمة، والناس، والتقنيات، وهل هي مناسبة لوضع الأهداف.
- الإعداد: إعداد العاملين من خلال التعامل والاتصال والتدريب لوضع الأهداف.
- التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قبل الرئيس والمرؤوسين.
- إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات اللازمة على الأهداف الموضوعة.
- القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف الموضوعة والمعدلة والمنجزة.

ويجب أن يتم التخطيط والتنفيذ السليمين لكل خطوة إذا ما أريد لعملية وضع الأهداف أن تكون أسلوباً دافعياً عالياً.

ومـن الناحـية التطبيقـية تقـترح النظـرية علـى المدير أن يشجع ويساعد العاملين على وضع أهـداف محـددة وطمـوحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها لأن من شأن ذلك أن يزيد القوة الدافعية لديهم.

وأهم انتقاد موجه للنظرية هو أن وضع الأهداف عملية صعبة ومعقدة، وبخاصة في الأعمال الصعبة والمهام المعقدة التي يصعب قياسها[23].

5- نظرية التعزيز والتدعيم (المثير - الاستجابة) Reinforcement Theory:

من أهـم رواد هـذه النظريـة سكينـر Skinner وبافلوف Pavlov ومحور هذه النظرية العلاقـة بين المـثير والاستجابة، وقانون التأثير (Law of Effect). وجوهر النظرية هو أن سلوك الإنـسان (Response). علـى نحـو معـين هـو أساسـاً استجابة لمثير خارجي (Stimulus) أي أن السلوك ناشـئ عـن عـوامل خارجـية فقط، وأن نتائج السلوك هي التي تحدد السلوك، والنتائج هي المـدعمات. والإنسان يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز ويدعم (reiforce) بالمكافأة سيتسمر وسيتكرر مستقبلاً. بينما السلوك الذي لا يعزز ولا يدعم سيتوقف ولن يتكرر، وكل ما هو مطلوب لدفع الإنسان للاستجابة أو القيام بسلوك معين هو تعزيز ذلك السلوك بنوع من العوائد/ المكافآت، وإذا مـا كانـت نتـيجة السلوك تشكل خبرة سارة وجيدة للفرد، تزداد احتمالات تكرار هذا السلوك مـستقبلاً، والعكـس صـحيح أيـضاً. أي أنـه إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة أو عقاب أو ألم فإن من المحتمل أن ينطفـئ الـسلوك وأن يتجنبه الفـرد مـستقبلاً. وتـتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المـرغوب حـسب عـدد مـرات التعزيـز Reinforcement التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة الأثـر Effect الـذي يتركـه وعلـى اقـتران التعزيـز بالاستجابة بحيث تبدو العلاقة النمطية واضحة للفرد[24].

الفكـرة المحـورية للنظـرية هـو أنـه إذا قـام الإنسان بسلوك مرغوب وتمّت مكافأته على هذا الـسلوك، فإنه من المحتمل جداً أن يتكرر هذا السلوك، ويكون للمكافأة تأثير كبير إذا أعقبت السلوك المرغوب فوراً، وأن الـسلوك الذي لا يُكافأ أو يعاقب عليه لا يحتمل أن يتكرر.

ومـن أهـم الانـتقادات الموجهة لهذه النظرية هو اعتبار سلوك الإنسان يحدد من قبل مثيرات خارجية فقط، وإغفال أهداف الإنسان وقيمه واتجاهاته... الخ. ولكن النظرية تقدم مفاهيم وأفكاراً هامة في التعلم الذي سنناقشه في وقت لاحق.

خلاصة النظريات السابقة:

يتضح من النظريات السابقة للدافعية أن بوسع الإدارة في أي منظمة أن تعمل الكثير وتلعب دوراً هاماً في إيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى الأفراد، ويقترح جبسون وزملاؤه (9) استنتاجات.

1- يستطيع المديرون التأثير على دافعية الأفراد العاملين معهم.

2- على المديرين أن يتذكروا دائماً بأن المقدرة والكفاءة والفرصة تلعب دوراً في الدافعية.

3- على المديرين أن تكون لديهم شفافية وحساسية نحو الفروق الفردية من حيث الحاجات والقدرات والأهداف.

4- من مسؤوليات كل مدير استمرار مراقبة حاجات الفرد وأهدافه وقدراته وأولوياته.

5- بعض الأفراد يمارسون درجة عالية من الانضباط الذاتي والدافعية الشخصية، وعلى الموظفين أن يوظفوا ذلك في أعمال منتجة.

6- المدير بحكم دوره ووظيفته يمثل نموذجاً/ قدوة يمكن أن يكون مؤثراً في دفع العاملين.

7- حينما يلاحظ الموظفون أنه يمكن تحقيق نتائج مرغوبة من خلال الأداء، فإن جزءاً هاماً من استراتيجية الدافعية قد نجح.

8- تحديد الأهداف لتوجيه سلوك الأفراد هو جزء هام من برامج الدافعية.

9- على المديرين أن يوكلوا للموظفين أعمالاً توفر لهم الشعور بالمساواة، والتحدي، والتنويع، وفرص متنوعة لإشباع الحاجات[25].

أهمية نظم العوائد والمكافآت:

لكل فرد عامل في أي منظمة حاجات متنوعة، وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم ينبغي تحليل هذه الحاجات وتحديد ما هي الحاجات الأهم بالنسبة للأفراد. ومن ثم العمل على تطوير وأعداد نظام العوائد والمكافآت بما يتوافق معها. وكلما ازدادت درجة المواءمة والتوافق بين نظام العوائد وبين الحاجات ازدادت الدافعية والانتاجية.

ومما يساعد المدير على استخدام نظام العوائد بفاعلية وزيادة دافعيته للعمل، الأخذ في الحسبان الأمور والاعتبارات التالية:

1- إن نتائج (عوائد) أفعال الفرد تلعب دوراً هاماً في أفعاله المستقبلية، ويميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يكافأ عليه، ويتجنب السلوك الذي يعاقب عليه، ونسيان أو إهماله السلوك الذي لا ينال مكافأة أو عقوبة عليه.

2- العوائد الإيجابية أفضل من العوائد السلبية في زيادة الدافعية.

3- العوائد الذاتية (جوهر العمل) أكثر فاعلية من العوائد الخارجية.

4- توقيت العوائد هام لتحقيق فاعليتها، فالعوائد المتوقعة المتكررة التي ترتبط مباشرة بسلوك العمل تؤدي إلى أداء عام عال.
5- السلوك الذي ينتج عن مكافأة (من مصدر معين) وعقاب (من مصدر آخر) سيؤدي إلى تناقض/ نزاع داخل الفرد.
6- ترتبط مشاعر الفرد بإدراكه للنتائج، فكلما كانت مشاعر الفرد وانفعالاته التي ترتبط بسلوك معين إيجابية كلما تدعم وتعزز هذا السلوك.
7- ينظر الفرد للنتائج (العوائد) بالمقارنة مع الآخرين، وتتأثر مشاعر الفرد حول مكافأة معينة بما يتقاضاه الآخرون.

قضايا هامة معاصرة في الدافعية :

لا يزال موضوع الدافعية من أكثر الموضوعات التي تستقطب مزيداً من البحث والدراسة. ومن الضروري أن تأخذ الدراسات الحالية بعين الاعتبار بعض القضايا والأمور التي بالمنظمات والعمل ومن أهمها: الفروق الثقافية، تنوع جماعات العمل المختلفة في المنظمات، وتصميم برامج عوائد ناجحة وفعالة. وستتناول هذه القضايا بإيجاز [26].

1- التحديات الثقافية:

إن نجاح برنامج معيّن في الدافعية في مجتمع/ ثقافة معينة لا يعتمد بالضرورة أنه سوف ينجح في مجتمعات/ ثقافات أخرى. فهنالك اختلافات في القيم والاعتقادات والمعايير من ثقافة لأخرى. نعم هنالك دوافع وحاجات عالمية تشترك بها مختلف الثقافات، ولكن هنالك أيضاً دوافع وحاجات تنفرد بها كل ثقافة. ولا بد أن يعي المديرون ذلك ولا سيما في ظلّ توسع ونمو الأعمال الدولية والمنظمات الكونية عابرة الحدود بشكل مضطرد.

2- زيادة دافعية حاجات العمل المختلفة:

تضمّ المنظمات الان أفراداً لديهم شخصيات وخلفيات علمية ومهارات وقدرات واهتمامات وميول وقيم وحاجات مختلفة. كما يزاد أعداء الجامعيين الذين يلتحقون بهذه المنظمات. لذا من الضروري فهم المتطلبات الدافعية لهذه الجماعات والتي تشمل: قوى عاملة متنوعة، الجماعات المهنية عالية التعليم (علماء، مهندسون، خبراء، باحثون...الخ)، العاملين المؤقتين (بعقود، غير متفرعين، مؤقتين)، عاملين غير ماهرين، عاملين يتقاضون الحد الأدنى من الأجور.

ومن الضروري أن تتفهم الإدارة دوافع وحاجات كل جماعة والعمل على تلبية حاجاتها، واعتماد المرونة، وتحقيق نوع من التوازن بين حياة الإنسان أثناء العمل والحياة الشخصية، ومجموعة

متنوعة من العوائد، وتوفير الاستغلالية للعامل، وبناء علاقات جيدة، وتطبيق ساعات عمل مرنة وغيرها.

3- تصميم برامج عوائد/ مكافآت مناسبة تتضمن "إدارة الكتاب المفتوح"، برامج الاعتراف والتقدير، والأجر على أساس الأداء، وخيارات الأسهم.

نعني "بإدارة الكتاب المفتوح" اطلاع جميع العاملين على البيانات المالية للشركة مما يدفعهم للتفكير مثل مالك الشركة وملاحظة مدى تأثير قراراتهم وأعمالهم على النتائج المالية.

وفيما يتعلق ببرامج الاعتراف والتقدير فيجب إظهار الاهتمام والقبول والتقدير والاستحسان والمكافأة للإنجاز المتفوق. ووضع برامج متنوعة في الرواتب والأجور تدفع للعامل ما يستحق على أساس الأداء الذي يجب أن يتم قياسه بدقة.

ومن الوسائل التي تحقق دافعية عالية السماح للعاملين بشراء أسهم الشركة بسعر محدد، فيتحول العاملون إلى ما لكين مما يزيد ولاءهم ودافعيتهم للعمل.

وأخيراً يمكن استخدام المشاركة في الأرباح أو العائدات لزيادة دافعية العاملين.

الخلاصة:

الدافعية هي ذلك الشيء (قوة/ محرك) الذي ينشط ويستثير ويحرك سلوك الفرد ويوجه هذا السلوك ويحافظ عليه. وتتوقف دافعية الفرد ورغبته في الإنجاز والأداء على محصلة تفاعل عدة متغيرات مختلفة، منها ما يتعلق بالفرد ذاته، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل. وهذا يتطلب ويقتضي تبني مدخلاً متكاملاً شاملاً للدافعية، يركز على العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات السابقة بدلاً من التركيز على موضوع محدد، وعندها يمكن تحقيق فهم أعمق للعملية الدافعية المعقدة. كل ذلك يتطلب من المديرين أن لا يعتبروا النظريات السابقة مستقلة عن بعضها البعض، بل هي مترابطة وتكمل بعضها بعضاً، ويجب النظر إليها وأخذها في الاعتبار معاً ككل متكامل.

إن نظريات الدافعية التي استعرضناها في وقت سابق تعالج كل واحدة منها مجموعة واحدة أو أكثر من المتغيرات السابقة، ولا تعتبر أي منها شاملة متكاملة لأنها لا تأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات والربط فيما بينها. ولكن كل نظرية تضيف شيئاً ما إلى تفسير وشرح الدافعية في العمل، وتتضمن أجزاء تكمل بعضها البعض في جوانب كثيرة. وقد ساعدت هذه النظريات كثيراً على زيادة عي وإدراك المديرين بماهية الدافعية وأهميتها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في تطبيق بعض وسائل وفنون الدافعية المختلفة في العمل، على الرغم من وجود تفاوت كبير في التطبيق في المنظمات المختلفة، ومن الاستنتاجات الأكثر أهمية المقترحة لتحسين الدافعية: [27]

1- إذا ما أراد المديرون حقاً تحسين الأداء واتجاهات العمل، يجب عليهم أن يلعبوا دوراً فاعلاً في إدارة عمليات الدافعية أثناء العمل.

2- أي محاولة من جانب المديرين لتحسين مستويات الدافعية لدى مرؤوسيهم، يجب أن يسبقها تفحص ذاتي من جانبي المديرين أنفسهم. هل يدركون نقاط قوتهم وضعفهم، وهل لديهم أفكار واضحة عن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عن أعمالهم؟

3- لا بد للمدير أن يقر بالفروق الفردية بين العاملين.

4- يهم الموظفين جداً رؤية علاقة واضحة بين الأداء الناجح من جانبهم وما يتلقونه من عوائد مرغوبة.

5- يجب الأخذ في الحسبان طبيعة الأعمال التي يطلب من الأفراد إنجازها.

6- على المديرين إعطاء مزيد من الاهتمام بنوعية البيئة الكلية للعمل.

7- في حالات كثيرة يجب على المديرين بذل مجهود أكبر لتقييم اتجاهات العامل بصورة مستمرة.

8- وأخيراً، إذا ما أردنا زيادة مستويات دافعية العاملين - وبالتالي تحسين أدائهم - يصبح من الضروري مشاركة العاملين أنفسهم في جهد تعاوني لتحسين الإنتاج، لأنه في النهاية تتأثر مصالحهم (العاملين) بما يجري في المنظمة.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1. ناقش عملية الدافعية الإنسانية.
2. وضح العلاقة بين الدافعية والسلوك الإنساني، والعلاقة بين الدافعية وأداء الفرد.
3. لاحظ مدير التسويق أن مستوى أداء السيد زياد، أحد مندوبي المبيعات قد استمرّ في الانخفاض خلال الشهور الأخيرة. فاستنتج مدير التسويق أن دافعية زياد للعمل قد تدهورت. هل هذا الاستنتاج صحيح أم لا. علّل إجابتك.
4. ما الفرق بين الدوافع والحوافز؟
5. كيف تقيّم نظرية سلم الحاجات لماسلو؟ ما هي الحاجات العليا والحاجات الدنيا حسب ماسلو؟
6. ما هي أهم التحفظات والانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو؟
7. حدّد الكاتب ماكليلاند ثلاث حاجات رئيسة لدى الإنسان. اذكر هذه الحاجات ووضح ماهية كل منها.
8. استناداً لنظرية ذات العاملين للكاتب فردريك هيرزبرغ، ما هي جوانب العمل التي تسبب الرضا والدافعية لدى العامل؟ وما هي عوامل عدم الرضا؟
9. ما هي خصائص نموذج العمل التحفيزي؟
10. وضّح العلاقة بين حاجات الإنسان، وكذلك العلاقة بين دوافعه؟
11. ناقش أهم متغيرات نظرية التوقع؟
12. كيف يستطيع المدير تطبيق نظرية التوقع في الحياة العملية؟
13. ناقش جوهر نظرية المساواة في الدافعية؟
14. ما هي البدائل التي يمكن للموظف أن يلجأ إليها حينما يشعر أنه لا يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع زملائه؟
15. كيف تفسر نظرية التعزيز/ التدعيم الدافعية الإنسانية؟ وما هو تقييمك لهذه النظرية؟
16. وضّح كيف تكمّل نظريات الدافعية – التي درستها – بعضها البعض؟
17. ما هي أهم الاعتبارات الواجب توافرها في نظم العوائق والمكافآت حتى تحقق دافعية عالية لدى العاملين؟
18. اشرح بعض وسائل/ برامج الدافعية الحديثة لمواجهة التحديات المعاصرة التي تعيشها المنظمات.

قائمة الهوامش

(1) Ralph W. Reber and Gloria Terry, Behavioral Insights for Supervision, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall-Inc. 1975). P. 32.
(2) Sterling H. Schoen, The Management of organizational Resources, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall-Inc., 1979). P. 56.
(3) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة غريب، بلا تاريخ)، ص 118.
(4) Robert M. Fulmer. The New Management, 3rd ed. (London: Macmillan, 1983), pp. 279-280.
(5) Fred Luthans, Organizational Behavior, 6th ed. (N.Y.: McGrqw-Hill, Inc., 1992), p. 147.
(6) Ibid.
(7) James Gibson, John Ivancevich and James H. Donnelly Jr., organization: Behavior, Structure, processes, 3re ed. (Bostrp Mass.: IRWIN, 1994), p. 147.
(8) السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، ص 119.
(9) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، طبعة ثانية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975)، ص ص 138-141.
(10) Reber and Terry. op. cit. pp. 38-41.
(11) John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. and James L. Gibson, Management: Principles and Functions, 4th ed. (Homewood, III.: IRWIN, 1989). P. 375; Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior 5th ed., (N.Y.: McGraw-Hill Inc, 1991), pp. 39-42.
فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989)، ص 197، Luthans, op. cit. p. 151.
(12) Gibson et al, op. cit. p. 157.
(13) Luthans, op. cit. pp. 161-162, Huse and Bowditch, op. cit. p 68.
(14) Luthans, op. cit. p. 161.
(15) Ivancevich et al., op. cit. pp. 379-380.
(16) Gibson et al, op. cit, pp. 188-193; Gary Dessler, Organization Theory 2nd ed. (N.Y.: Prentice. Hal. Inc., 1989), P. 339; steers and Porter, op. cit. pp. 144-150, Luthans, op, cit. pp. 162-163.
(17) Ivancevich et al, op. cit. p. 384.
(18) Gibson et al, op. cit. pp. 192-193.

(19) Luthans op. cit. p. 164.
(20) Steers and Porter, op. cit. pp. 150-160; Luthans, op. cit. p. 296.
(21) Gibson et al, op. cit. p. 193. Dessler, op. cit. p 225-226, Steers and porter, op. cit. pp. 111-123; Davis and Newstrom, op. cit. pp. 136-138.
(22) Dessler, op. cit. pp. 335-336; Gibson et al., op. cit. p. 196.
(23) Davis and Newstrom, op. cit. pp. 119-121, Gibson et al., op. cit. p. 197.
(24) أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986)، ص 66-68.

Fulmer, op. cit. pp. 290-292.
(25) Ivancevich et al. op. cit. p. 289.
(26) Robbins, S. and Coulter, Mary (2005) Management, 8th ed., N.J.: Peason Education International, pp. 407-413.
(27) Steers and Porter, op. cit. pp. 580-582.

الوحدة السادسة

التعلـــــــم

Learning

توضيح معنى التعلم

توضيح بعض المفاهيم

نظريات التعلم

استنتاجات عامة (مبادئ عامة)

الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب

جداول التدعيم

الخلاصة

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم التعلم وأهميته في السلوك التنظيمي.
- ☐ شـرح أهـم انظـريات الـتعلم: الـتعلم الـشرطي الوسـيلي، الـتعلم الاجتماعـي، المحاولة والخطأ.
- ☐ وصف الاستراتيجيات الشرطية لتعزيز سلوك مرغوب.
- ☐ وصف الاستراتيجيات الشرطية لإضعاف وإطفاء سلوك غير مرغوب.
- ☐ شرح جداول التدعيم المختلفة.

الوحدة السادسة

التعلـــــــم

Learning

التعلّم هو آخر المحددات/ العمليات الفردية/ الذاتية التي سنناقشها. للتعلم أهمية كبيرة في حياة الإنسان الذي يعتبر أكثر المخلوقات قدرة ورغبة واستعداداً للتعلم. والتعلم لدى الإنسان عملية مستمرة مستديمة تبدأ من المهد وتبقى مدى الحياة إلى آخر العمر. ويتناول التعلم مختلف أشكال السلوك الإنساني، من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشكلات. كما يكتسب الإنسان القيم والاتجاهات والميول ويتعلم الإنسان توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه. وهكذا يتراكم لدى الإنسان مخزون سلوكي هائل. وهذا المخزون السلوكي يلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك الفرد في موقف معين، بالإضافة إلى العوامل الآنية.

ومن هنا تعتبر عملية التعلم من العمليات الأساسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني. وعلى الرغم من أهمية التعلم، لكنه لم ينل اهتماماً كبيراً ضمن دراسات السلوك التنظيمي إلا منذ عهد قريب، مع أن الكتاب والباحثين يجمعون على أن التعلم يدخل في كل شيء يفعله الإنسان، وأن التعلم يؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات، وقلما نجد سلوكاً يقوم به الموظف أثناء أدائه لعمله لا يتأثر، مباشرة أو غير مباشرة، بالتعلم.

وسنحاول في هذه الوحدة توضيح مفهوم التعلم، وتسليط الضوء على أهم النظريات والمبادئ في التعلم، بما في ذلك قانون الأثر، ومبدأ التدعيم واستراتيجيات التدعيم.

توضيح معنى التعلم:

يعرف السلمي التعلم بأنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. بمعنى إن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب"[1]. أما أحمد ماهر فيعرف التعلم "هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والناتج عن تدعيم الخبرات والممارسة السابقة"[2].

ويعبر إبراهيم ناصر عن رأي مشابه فيقول بأن التعلم هو "تغير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها"[3].

والـوقت الـذي تـشير إلـيه الـساعة هـو المـثير الذي يدفع الفرد للنهوض والذهاب إلى عمله، ولمس الإنـسان لجـسم حـار هـو الـذي يحـدث رد الفعـل فيبتعد عن هذا الجسم الحار والمثيرات قد تكون واضحة في بعض الحالات، وغامضة في حالات أخرى.

أمـا الاسـتجابة فهي النتيجة السلوكية للإثارة، وهي ذلك النشاط أو التصرف الذي يقوم به الفـرد عقـب حـدوث المـثير، بغض النظر إن كان المثير محدداً أم لا، أو النشاط أو التصرف مشاهداً. والاسـتجابات تقـترن بالمـثيرات أي بمعنـى حيـنما يحدث مثير، من المحتمل أن يعقبه استجابة[7]. وفي الأمـثلة الـسابقة يعتـبر إنجـاز العمـل، وفـتح الخطـاب وقراءة الرسالة، والنهوض والذهاب للعمل، والابـتعاد عـن الجـسم الحار، كلها استجابات وقد تكون الاستجابات في بيئة التنظيم كتابة أو شفهية أو يدوية أو اتجاهية.

التدعـيم "هـو ببـساطة أي شـيء يزيد قوة استجابة ما ويعمل في نفس الوقت على استثارة تكـرار الـسلوك الـذي سـبق التدعـيم". التدعيم هو تلك العملية التي بمقتضاها يتحقق نتائج تعقب حـدوث الاستجابة وتحوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى، بالإضافة إلى تعزيـزها (الاسـتجابة). ففـي الأمـثلة الـسابقة إذا قـام المديـر بتوجيه المديح للموظف بعد إنجازه عمله، فسيدعم ذلك استجابته (إنجاز العمل) ويزيد احتمال حدوثها مستقبلاً.

والمـدعم (Reinforcer) هـو أي شـيء أو حادث يزيد أو يحافظ على قوة الاستجابة. ففي المـثال الـسابق يعتبر المديح والتقدير الموجه من المدير مدعماً. ومن أمثلة المدعمات في المنظمة الزيادة التشجيعية، المكافأة، الترقية، الاشتراك في برنامج تدريبي والنقل إلى وظيفة أفضل، وغيرها.

والتدعـيم يمكـن أن يكـون إيجابياً (Positive) أو سلبياً (Negative)، وفي الحالتين يقوي الاسـتجابة ويـزيد احـتمالات تكـرارها مـستقبلاً، ولكـنهما يحققـان ذلـك بطـريقتين مختلفتين تماماً. فالتدعـيم الإيجابـي يعـزز الـسلوك المـرغوب ويزيد احتمالات تكراره من خلال تقديم نتيجة إيجابية (المـديح والتقدير في المثال السابق). أما التدعيم السلبي فيعزز السلوك ويزيد احتمالات تكراره، عن طـريق إيقـاف أو حجـب نتيجة غير مرغوبة، فمثلاً قيام الموظف بالحضور إلى العمل في الموعد المحدد لئلا يتعرض للتوبيخ أو التنبيه من قبل رئيسيه[8].

ويلاحـظ أن التدعـيم الـسلبي أكثـر تعقـيداً، وهـو يختلف عـن العقـاب (Punishment) فالتدعـيم الـسلبي يعـزز سـلوكاً مـرغوباً ويـزيد تكـراره مـستقبلاً، بينما العقاب يضعف سلوكاً غير مرغوب ويطفئه (تقليل تكراره مستقبلاً).

وبالنـسبة لقانـون الأثـر Law of Effect، فيعتبره الكثيرون مفتاح التعلم، وينسب هذا القانون إلى العـالم Thorndike. ويشير القانون إلى "من بين الاستجابات المتعددة لنفس المثير، فإن

الاستجابات التي يلازمها أو يقترن بها الرضا (تدعيم)، تكون أكبر احتمالاً للتكرار، والاستجابات التي يلازمها او يقترن بها ألم وعدم ارتياح، تكون أقل احتمالاً للتكرار. "أو بعبارة أخرى إذا كان هنالك تلازم أو اقتران بين سلوك معين بعوائد مرضية للفرد، فإن الفرد يميل إلى تكرار هذا السلوك، وإذا ما اقترن سلوك معين بعوائد غير مرضية للفرد، فسيميل الفرد إلى عدم تكرار هذا السلوك[9].

بعد أن أوضحنا معاني بعض المفاهيم أو العناصر الهامة في عملية التعلم والتي ركزت عليها نظريات التعلم، سنتعرف فيما يلي على أهم هذه النظريات.

1- التعلم الشرطي الوسيلي Operant Conditioning:

يلاحظ أن التعلم الشرطي التقليدي قد ركز على اقتران المثير بالاستجابة دونما اعتبار لإرادة الفرد. ولكن العالم الأمريكي Skinner أدخل متغيراً جديداً وهو إرادة الفرد وعملياته الفكرية والعقلية التي تتوسط بين المثير وما يتبعه من استجابة. فالفرد حين تعرضه لمثير فهو يفكر ويدرك ويحلل العلاقات والنتائج ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية. فالمتغير الثالث في هذه النظرية هو نتيجة الاستجابة، بالإضافة إلى المتغيرين الآخرين، المثير والاستجابة. إذن السلوك مسبّب خارجياً (نتيجة السلوك) وليس داخلياً.

وترجع تسمية هذه النظرية بالتعلم الشرطي الوسيلي إلى كون أن الفرد يستجيب بصورة معينة للحصول على نتيجة مرضية، ذات نفع وعائد له. وتبرز أهمية قانون الأثر في هذه النظرية فحينما يسلك الإنسان سلوكاً معيناً، وينتج عن هذا السلوك تأثير ونتيجة سارة، وهذه النتيجة مشروطة (مقترنة) بقيام الإنسان بالسلوك المذكور، فإن احتمال تكرار هذا السلوك واستمراره ستزداد. وأما إذا ترتب على هذا السلوك خبرات مؤلمة (عقاب)، تكون مشروطة (مقترنة) بالسلوك، فإن احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً ستقل. فالآثار (الثواب أو العقاب) التي تنتج عن الفعل أو الاستجابة هي المحددات الرئيسية للعلاقة بين المثير والاستجابة في التعلم الشرطي الوسيلي. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الاستجابة في التعلم الشرطي الوسيلي تتضمن أنشطة وتصرفات مكتسبة نتيجة الخبرة والممارسة.

وفي نموذج التعلم الشرطي الوسيلي يكون حدوث العوائد أو النتائج مقترناً أو مشروطاً بقيام الفرد بالاستجابة، أي بعبارة أخرى فإن الفرد يحصل على هذه العوائد من خلال قيامه بالسلوك. فالسلوك إذن هو الوسيلة التي يتحقق بمقتضاها العائد (أو العقاب) للفرد. ومن ثم أطلق سكينر Skinner على نموذجه "التعلم الشرطي الوسيلي" وأوضح من خلال تجاربه وأبحاثه أن غالبية سلوك الإنسان ترجع إلى خبرات كان للثواب والعقاب فيها دور بارز[10].

والأمثلة على التعلم الوسيلي في بيئة العمل، لا بل أن معظم ما يتعلمه الإنسان في حياته يتم بهذه الطريقة. فأي موقف يتم فيه التصريح أو التلميح بأن العوائد (التدعيم) تتوقف على نشاط/ سلوك من جانبك هي مثال على التعلم الوسيلي. فمثلاً حينما يعلمك أستاذك بأنك إذا أردت الحصول على علامة جيدة في مادته، عليك أن تنجح في الامتحانات بالإجابة بشكل صحيح عن الأسئلة.

ومثال آخر حينما يقول مدير لأحد العاملين إذا أردت الحصول على الترقية فينبغي عليك أن تحصل على تقرير "امتياز" في هذه السنة. ومدير المعرض يعلم جيداً أنه إذا رغب الحصول على عمولة كبيرة عليه أن يحقق معرضه مبيعات عالية وهكذا. ولكن يجب التنويه إلى أن العلاقة والربط بين السلوك والتدعيم يمكن أن يعلّم الإنسان التصرف بطرق لا تخدم مصلحة المنظمة. فمثلاً تصور المثال الثاني وهو أن العامل حصل على تقدير امتياز ولكنه لم يحصل على الترقية (المدعم الإيجابي) (كما وعده مديره). فماذا سيفعل هذا الموظف حينما يطلب منه مديره العمل بجد وإخلاص؟ سوف يرفض. وفي جميع الحالات السابقة يمكن تفسير السلوك بالتعلم الوسيلي. فإذا لم يتم تدعيم السلوك إيجابياً، فإن احتمالات تكراره السلوك سوف تقلّ.

ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين التعلم الشرطي التقليدي والتعلم الشرطي الوسيلي، في إختلافين رئيسيين هما:

1- في التعلم التقليدي، أن تغيير المثير (من مثير محايد إلى شرطي) سيثير الاستجابة. أما في التعلم الشرطي الوسيلي فإن استجابة معينة من بين عدة استجابات بديلة تحدث في موقف مثير معين. فالمثير يخدم إشارة / تلميحاً (Cue) في التعلم الوسيلي، ولا يثير استجابة، ولكنه يخدم تلميحاً للشخص لإطلاق الاستجابة.

2- أثناء التعلم الشرطي التقليدي، يخدم المثير الأصلي (الطبيعي) كمكافأة تقدم كل مرة. وفي التعلم الشرطي الوسيلي، تقدم المكافأة فقط حينما يعطي العضو (الإنسان) الاستجابة الصحيحة ويعتبر النموذج الشرطي الوسيلي هو الأكبر تأثيراً في تعلم الإنسان[11].

2- نظريات التعلم الاجتماعي Social Learning:

تعتبر نظرية التعلم الاجتماعي امتداداً لنظرية سكينر في التعلم الشرطي الوسيلي. ومن أهم من اسهموا في تطوير هذه النظرية البرت بندورا Albert Bandura، والفكرة المركزية لهذه النظرية تقوم على أنه بالإضافة إلى التعلم الشرطي الوسيلي، فإن الإنسان يغير سلوكه ويكتسب سلوكاً جديداً عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم والخبرة/ التجربة المباشرة. والتعلم

الاجتماعي يشير إلى "حقيقة أننا نكتسب كثيراً من سلوكنا (مثل لعب الغولف، وإلقاء خطاب، واستخدام برنامج حاسوبي) عن طريق ملاحظة الآخرين وتقليدهم في مجال/ إطار اجتماعي". ويؤكد Bandura على وجوب عدم إغفال دور العمليات المعرفية العقلية والذهنية في تفسير السلوك الإنساني وفهمه وتعديله. وبمقتضى هذه النظرية، فإن سلوك الفرد هو محصلة التفاعل المستمر بين عوامل ومحددات معرفية وسلوكية وبيئية(12).

تفترض هذه النظرية أنه ليس كل ما نكتسبه ونتعلمه من سلوك يتم من خلال الخبرات والممارسات المباشرة. وإنما يتم اكتساب بعض أنواع السلوك من خلال مشاهدة ومتابعة تصرفات الآخرين. وملاحظة الآخرين تتم عادة في إطار اجتماعي أي أن الفرد يشاهد تصرفات الآخرين ويتأثر بهم ويقتبس منهم بعض أنماط سلوكهم في إطار من العلاقات التبادلية تسمح له بتعرف نتائج سلوكهم وتصور نفسه في وضعهم. ويمثل هؤلاء الآخرون النموذج/ القدوة Model الذي يحاول الفرد محاكاته وتقليده.

إن محور نظرية التعلم الاجتماعي هو تأثير الآخرين. ويتوقف مقدار تأثير النماذج/ القدرة على الفرد على عمليات أربع وهي: (13)

- عمليات الانتباه Attentional Processes: يتعلم الناس من النموذج/ القدوة فقط حينما يدركون ويولون انتباههم لملامحه/ خصائصه الحيوية. ويميل إلى التأثر كثيراً بالأنموذج الجذاب، المتواجد بتكرار، يُعتقد أنه مهم، أو يعتقد أنه مشابه لك.
- عمليات الاسترجاع Retention Processes: يتوقف تأثير الأنموذج على مدى ما يتذكره الفرد بشأن تصرف/ عمل الأنموذج، وحتى فيما بعد حينما لا يكون الأنموذج متواجداً.
- عمليات إعادة الإنتاج Motor reproduction Processes: بعد ما يكون الفرد قد شاهد سلوكاً جديداً من قبل الأنموذج، يجب أن تتحول المشاهدة إلى فعل. وهذه العملية تظهر أن الفرد يقدر حقاً أن يمارس الأفعال التي قام بتقليدها.
- عمليات التدعيم Reinforcement Processes: سوف يكون لدى الفرد دافعية لممارسة السلوك الذي تم تقليده إذا قدمت له حوافز/ عوائد إيجابية. والسلوك الذي يتم تدعيمه سوف يلقى اهتماماً أكبر، وتعلماً أفضل ويتم أداؤه بصورة متكررة.

3- التعلم عن طريق التجربة / المحاولة والخطأ Learning by Trial and Error:

وبمقتضى هذا النموذج في التعلم فإن الإنسان يجرب أو يحاول سلوكاً معيناً ليصل إلى نتيجة معينة. فيحتفظ بالسلوك الذي حقق له الوصول إلى النتيجة، فيكرره مستقبلاً ويبتعد عن السلوك الذي أخفق في تحقيق النتيجة. وهكذا يتعلم الإنسان عن طريق المحاولة والأخطاء.

استنتاجات عامة:

يتضح من الأفكار والمبادئ السابقة التي تضمنتها النظريات المختلفة في التعلم، أن بالإمكان تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التي تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد: [14]

1- أن الشخص الذي يتعلم لا بد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة، أي أن هناك أشياء يسعى للحصول عليها.

2- أن الشخص حيث يتعلم إنما يستجيب لمؤثر معين، أي أنه يفعل شيئاً في سبيل الحصول على ما يريد.

3- أن تلك الأفعال والأنشطة التي يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحددها عدة أمور:

أ- مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية.

ب- تفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الهدف.

جـ- النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي.

4- أن الشخص حين يحصل على هدفه، فإنه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن في مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف وبذلك يكون قد تعلم.

ومما يساعد على سرعة التعلم وسهولته:

1- رغبة الفرد في التعلم والإفادة من خبراته السابقة.

2- قدرة الفرد على التعلم وإمكانياته في الإفادة مما يتعرض له من مواقف وخبرات.

3- معنوية الأشياء موضع التعلم، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد كانت عملية التعلم أسرع وأسهل.

تعديل وتغيير السلوك:

أوضحنا من قبل معنى التدعيم ونوعيته، وكذلك أوضحنا التمييز بين التدعيم السلبي والعقاب. وغني عن التذكير بأهمية دور التدعيم في تعديل وتغيير جوانب مختلفة من سلوك وأفعال الأفراد العاملين في المنظمات مثل التغيب عن العمل، والتمارض، والتأخر، وغيرها، ومن شأن

التدعيم أن يعمل على تعزيز السلوك المرغوب وزيادة احتمالات حدوثه مستقبلاً. وهذا يقودنا إلى التأكيد على أهمية إدارة التدعيم أو بمعنى آخر إدارة نظم العوائد/ الحوافز، في المنظمة، فالطريقة التي تدار بها العوائد أو الحوافز، أي بمعنى آخر كيف ومتى تقدم وتعطى العوائد للفرد، لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي الذي يحدث[15].

إن التعلم يحدث أثناء العمل وخارجه، ولكن المدير معني أساساً بكيفية تعليم المرؤوسين كيف يتصرفون/ يسلكون بطرق تحقق أكبر فائدة للمنظمة. وهكذا سوف يقوم المديرون باستمرار بالسعي لتعديل وتهذيب الأفر- -جيه تعلّمهم بشكل تدريجي. والتعديل يتطلب نهجاً منطقياً لتحقيق السلوك المرغوب. وهذا يعني أنه يمكن تعديل السلوك من خلال تدعيم كل خطوة تحرك الفرد باتجاه السلوك المرغوب، وذلك بطريقة منتظمة.

يتوقف تعزيز سلوك معين واحتمالات تكراره، أو إضعافه وإطفائه على نتائج هذا السلوك - الحوافز. يمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز إيجابية مثل الترقيات والزيادات والمكافآت والتقدير والمديح، أو حوافز سلبية مثل الإنذار والتوبيخ والخصم من الراتب وتنزيل الدرجة والنقل وغيرها. وهنالك أربع طرق/ استراتيجيات لاستخدام الحوافز المشروطة.

1- تقديم حافز إيجابي: ويحقق التدعيم الإيجابي، أي تعزيز السلوك.
2- تقديم حافز سلبي، ويحقق العقاب، أي خمد السلوك.
3- إيقاف أو منع حافز إيجابي، ويحقق اللاتدعيم، أي إضعاف السلوك.
4- إيقاف أو منع حافز سلبي، ويحقق التدعيم السلبي، أي تعزيز السلوك.

تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب:

يتحقق تعزيز وتقوية سلوك مرغوب من خلال حصول القائم بالسلوك على تجربة أو نتيجة سارة وطيبة نتيجة قيامه بهذا السلوك ويتم ذلك بطريقتين:

1- تقديم حافز إيجابي - تدعيم إيجابي:

إذا ما قام الموظف بزيادة إنتاجيته وترتب على ذلك منحه مكافأة تشجيعية، اقتران منحها بزيادة إنتاجيته، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية) واحتمال تكراره مستقبلاً والحوافز الإيجابية عديدة ومتنوعة كما أشرنا إلى بعضها فيما سبق.

2- إيقاف أو منع حافز سلبي - تدعيم سلبي:

يلجأ الموظف في أحيان كثيرة إلى القيام بالسلوك المرغوب لكون ذلك الوسيلة التي تمكنه من تجنب العقاب. ولذلك يطلق البعض على هذه الطريقة "التعلم عن طريق التجنب أو التعلم عن

طريق الهروب[16]. فمثلاً التزام الموظف بالحضور إلى الدوام في الوقت المحدد وتنفيذ التوجيهات الصادرة إليه لئلا يتعرض لتطبيق العقوبات بحقه مثل الإنذار أو الخصم من الراتب أو النقل وغيرها.

إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب:

يتم إضعاف أو انطفاء السلوك غير المرغوب من خلال حصول الفرد على نتائج غير سارة ومؤلمة نتيجة قيامه بهذا السلوك. ويتم ذلك بطريقتين:

1- العقاب Punishment:

وهو نتيجة غير سارة، ومؤلمة للفرد سببها له القيام بسلوك غير مرغوب. ويطلق البعض عليه "حافز سلبي". فالموظف الذي يأتي إلى عمله متأخر عن الوقت المحدد، ويقوم رئيسه بتوجيه إنذار له، يتعرض هذا الفرد لتجربة غير سارة. وتتفاوت العقوبة من مجرد تنبيه شفهي إلى تنبيه كتابي فإنذار... فالفصل من العمل.

ولا يزال هناك جدل ونقاش كبير حول جدوى العقاب وفعاليته، وتتفاوت الآراء ما بين الحماس الشديد لاستخدامه واعتباره الوسيلة الأكثر فاعلية، وما بين الرفض القاطع له باعتبار أن أضراره تفوق كثيراً نتائجه الإيجابية. ولكن هذا النقاش والجدال لا ينفي حقيقة أن العقاب يستخدم في مختلف المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة، من أجل تعديل وتغيير سلوك الأفراد غير المرغوب، ومن النصائح المفيدة في زيادة فاعلية أنظمة العقوبات في المنظمة:

- تطبيق العقاب في المراحل الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب (عقب حدوث السلوك).
- الحسم والسرعة والشدة في تطبيق العقاب.
- توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب وليس إلى الأفراد.
- تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
- وجوب الاتساق (الثبات) في تطبيق أنظمة العقاب.
- تعريف الفرد المعاقب بالجانب السلوكي غير المرغوب وكيفية تفاديه مستقبلاً.
- يجب أن يكون الفرد الذي يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصدراً للحوافز الإيجابية.
- وجوب التلازم (الاقتران) الدائم بين استخدام العقاب وحدوث السلوك غير المرغوب.
- على الشخص أن يستخدم العقاب أن يوفر سلوكاً مقبولاً بديلاً للسلوك غير المرغوب[17].

2- استخدام استراتيجية الانطفاء Extinction:

وتتمثل هذه الطريقة في إطفاء السلوك بمنع أو إيقاف حافز إيجابي، (اللاتدعيم -non reinforcement أو العقاب بالمنع، فمثلاً اعتاد موظف على نقل أخبار زملائه لرئيسه الذي يمتدحه لهذا السبب، ولكن بدأ الرئيس لا يعطي أي اهتمام أو مديح للموظف حينما ينقل له خبراً، فإن من شأن ذلك أن يعمل على ميل الموظف إلى التوقف عن نقل أخبار زملائه للرئيس.

ومن الجدير بالذكر هنا، أن الانطفاء (Extinction) قد يحدث مع السلوك المرغوب، فمثلاً الموظف الذي يقدم بعض المقترحات لتحسين العمل، ولكن رئيسه يهمل هذه المقترحات ولا يعطيها أي اهتمام يذكر، مما يدفع الموظف إلى التوقف عن تقديم المقترحات مستقبلاً[18].

جداول التدعيم Reinforcement Schedules:[19]

إن فعالية تعزيز أضعاف سلوك أو إطفائه تتأثر كثيراً بتوقيت عملية التدعيم. ويطلق على عملية توقيت الحوافز (العوائد والعقوبات) "جدول التدعيم". ويمكن تصنيف جداول التدعيم إلى نوعين رئيسيين:

1- الجداول المستمرة Continuous Schedules

2- الجداول المتقطعة Intermittent

1- الجداول المستمرة:

وبموجب الجداول المستمرة يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة من قبل الفرد. ويستمر تقديم المدعم للفرد في كل مرة يسلك السلوك المرغوب أو الصحيح. فالعلاقة هنا بين السلوك والمدعم علاقة طردية كاملة وهي 1:1. ومثال على ذلك إعطاء عمولة لبائع عقب كل صفقة ينجزها. ومثال آخر قيام المدير بتوجيه المديح والتقدير لموظف في كل مرة ينجز فيها مهمة معينة.

وفائدة الجداول المستمرة تكمن في تسريع عملية التعلم في المراحل الأولى من اكتساب السلوك، فالفرد يتعلم في ظل الجداول المستمرة بسرعة فائقة. ولكن هذه الميزة لا تستمر. بل يضعف السلوك بسرعة إذا انقطع المدعم ولو لمرات قليلة، فالسلوك الذي يتم اكتسابه بسرعة، في ظل هذا الجدول، يكون أيضاً عرضة للانطفاء بسرعة في غياب المدعم، ولو بصورة مؤقتة.

فهذا الأسلوب إذن قد يكون فعالاً في الإسراع بعملية التعلم، ولكنه ليس كذلك بالنسبة لمراحل الأداء اللاحقة.

2- الجداول المتقطعة:

ويطلق البعض عليها الجداول الجزئية Partial Schedules أيضاً. وهنا لا يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة يقوم بها الفرد، وإنما يتلقى الفرد مدعمات بعد عدد من الاستجابات الصحيحة أو بعد فترة زمنية معينة. ويتم تعلم السلوك هنا بطريقة بطيئة في المراحل الأولى، ولكن تكمن فاعلية الجداول المتقطعة في تثبيت وتعزيز السلوك الذي يتم اكتسابه.

ويمكن تصنيف الجداول المتقطعة (الجزئية) إلى أربعة أنواع: [20]

أ- جدول الفاصل الزمني الثابت Fixed Interval:

ويمقتضى هذا الجدول يعطى التدعيم مرة بعد مدة زمنية ثابتة من إعطاء التدعيم السابق. ويتفاوت طول المدة الزمنية، ولكن تفضل أن تكون هذه المدة قصيرة في بداية مراحل تعلم سلوك جديد.

ومن الأمثلة على الجدول الزمني الثابت الراتب الشهري، والزيادة السنوية، ونتائج هذا النوع من التدعيم ضعيفة التأثير على التعلم. ومن الممكن أن تقوى الاستجابات قبيل الحصول على التدعيم، ولكنها سرعان ما تضعف في أعقاب الحصول على التدعيم.

ب- جدول المعدل الثابت Fixed Ratio:

وهنا يعطى التدعيم مرة بعد حصول عدد ثابت من الاستجابات. وقد يتفاوت عدد هذه الاستجابات فمثلاً إعطاء الفرد مكافأة تشجيعية بعد كل خمس استجابات صحيحة. أو منح مندوب المبيعات عمولة كل (3) صفقات ينجزها. ويقع نظام الأجور على أساس القطعة، والتي يحتسب فيه الأجر على أساس نسبة معينة من كمية الإنتاج في إطار جدول المعدل الثابت - بحيث يزيد الأجر بزيادة الإنتاج ويقل بانخفاضه بطريقة مضطردة. أما نتائج هذا النوع من التدعيم على الاستجابات السلوكية فهي متوسطة، ولكن نتائجه أقوى من نتائج الجدول الزمني الثابت.

جـ- جدول الفاصل الزمني المتغير Variable Interval:

يقدم التدعيم بمقتضى هذا الجدول على أساس زمني، ولكن الفاصل الزمني بين التدعيم الأخير والذي سبقه يتغير وليس ثابتاً، وهذا التغير عشوائي، وقد يكون التغير صعوداً أو هبوطاً. وخير مثال الجولات التفتيشية التي يقوم بها المشرف، فقد يقوم بزيارة ميدانية بعد (3) زيارات ميدانية من آخر زيارة تفتيشية له، والزيارة الميدانية التالية يمكن أن تتم بعد (4) زيارات ميدانية من الزيارة الأخيرة... وهكذا أو بتوضيح اكثر قد يقوم بجولته التفتيشية مرة يوم السبت، ومرتين يوم الاثنين، ومرة يوم الثلاثاء، ومرتين الخميس... الخ.

وتـشير الدراسـات إلى أن هذا الجدول يحقق استجابة سلوكية أقوى وأكثر انتظاماً واستقراراً مما يحققه جدول الفاصل الزمني الثابت.

د- جدول معدل الاستجابات المتغير Variable ratio:

في ظـل هـذا الـنوع مـن التدعـيم، يعطـي التدعيم مرة بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات الـسلوكية، ولكـن هـذا العـدد من الاستجابات (الذي يعطى التدعيم بعده) لا يكون ثابتاً، بل يتغير بطـريقة عشوائية صعوداً أو هبوطاً. مثال ذلك إعطاء مندوب المبيعات عمولة بعد إنجاز صفقتين، ثم إعطـاؤه عمـولة بعـد (3) صفقات، وإعطاؤه العمولة في المرة القادمة في أعقاب إنجاز صفقة واحدة. أو قـد يعطـي التدعـيم بعـد بـيع حجـم معين من المبيعات. وإعطاؤه العمولة في المرة التالية بعد بيع حجم مختلف من المبيعات، وهكذا.

ويـشير كـثير مـن الكتاب والباحثين أن هذا النوع من التدعيم يحقق أفضل النتائج من حيث قوة الاستجابة، وانتظامها واستقرارها.

هـذا وتجدر الإشارة إنه بإمكان الإدارة في أي منظمة استخدام أسلوبين أو أكثر في آن واحد، مـثل جـداول الفاصـل الـزمني المـتغير، وجداول المعدل المتغير. ومما يساعد الإدارة على تحقيق نتائج فعالـة - مـن حيث تقوية السلوك المرغوب وتعزيز استمراريته واستقراره، مراعاة الجوانب التالية في إدارة نظم الحوافز[21].

1- تقديم الحوافز فور حدوث السلوك المرغوب، وليس بعد أسبوعين أو شهر مثلاً.

2- جـداول معـدل الاسـتجابات المـتغير أفـضل مـن الجـداول الـزمنية لأنها تميل إلى تحقيق استجابات قوية مستمرة (2).

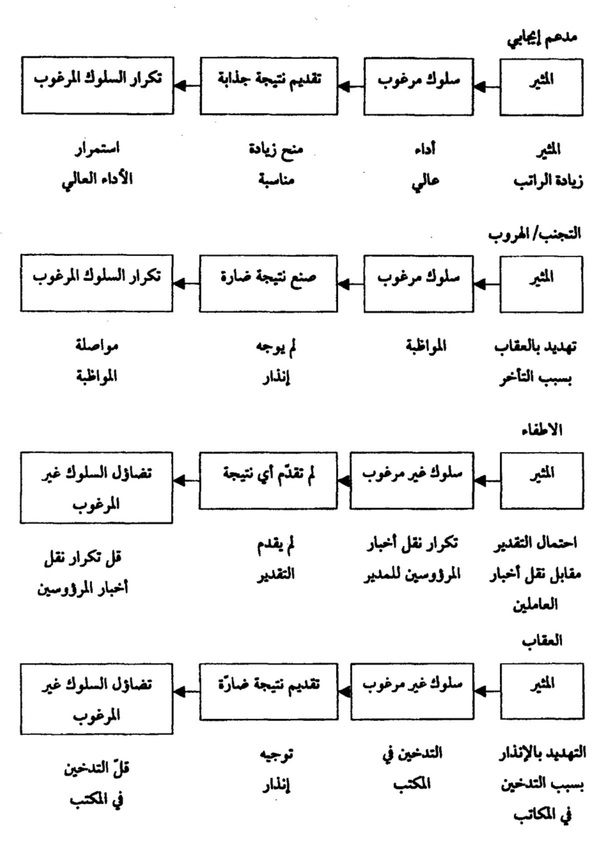
ويوضح الجدول الآتي مقارنة بين جداول التدعيم المختلفة.

جدول رقم (1)

جداول التدعيم وتأثيرها في السلوك

الجدول	الوصف	حينما يطبق على الفرد	حينما يُمنع من قبل المدير	أمثلة تطبيقية
1- المستمر	يقدم المدعم بعد كل استجابة	أسرع طريقة لتعلم سلوك جديد	أسرع طريقة تسبب انطفاء/ اختفاء سلوك جديد	مديح بعد كل استجابة، الاعتراف بكل استجابة
2- الفاصل الزمني الثابت	يقدم المدعم مرة بد فترة زمنية ثابتة	عدم الثبات النسبي في تكرار الاستجابات	انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجداول المتغيرة	أسبوعياً مرة كل أسبوعين، الراتب الشهري
3- الفاصل الزمني المتغير	يقدم المدعم مرة بعد فترة زمنية متغيرة (معدل)	تحقق معدلاً عالياً من الاستجابات الثابتة	انطفاء السلوك المحفز ببطء أكبر من الجداول الثابتة	النقل، الترقيات، الاعتراف
4- المعدل/ النسبة الثابتة	يقدم المدعم مرة بعد عدد ثابت من الاستجابات	عدم الثبات النسبي في تكرار الاستجابات	انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجداول المتغيرة	الأجر على أساس القطعة، العمولة على أساس حجم المبيعات
5- المعدل المتغير	يقدم المدعم مرة بعد عدد متغير من الاستجابات	يمكن أن يحقق معدلاً عالياً من الاستجابات الثابتة المستقرة التي تقاوم الانطفاء	انطفاء السلوك المحفز ببطء أقل من الجداول الثابتة	حوافز ومكافآت تشجيعية، إجازة مدفوعة الراتب

المصدر: Ginbson et al op. Cit. P. 181



المصدر: **Morehead and Griffin, op. cit. , p. 155**

يمكن للمدير أربعة أنواع من التدعيم لتعديل سلوك العاملين (دافعية العاملين) الأول والثاني – تدعيم إيجابي والتجنب – يمكن استخدامها لتحفيز الموظف على الاستمرار في السلوك المرغوب، أما الثالث والرابع – الاطفاء والعقاب – فيستخدمان لتعليم (رفع) العامل إلى تغيير سلوك غير مرغوب.

الخلاصة:

يعتبر التعلم من بين العمليات النفسية الرئيسية، ولكنه لم ينل اهتماماً كافياً، مثل باقي العمليات الأخرى، من قبل الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي. ويعتبر تعديل وتغيير سلوك الأفراد العاملين في المنظمات من بين التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون. وقد قدمت نظريات التعلم المختلفة بعض المبادئ والإرشادات الهامة التي تساعد على تحقيق ذلك، ومن بين تلك المبادئ الأساسية مبدأ التدعيم. واستناداً لمبدأ قانون الأثر فإن التدعيم يقوي ويعزز السلوك الذي سبق التدعيم ويزيد احتمالات تكراره. والمدعمات قد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تقدم بشكل مستمر أو متقطع. والمدعمات المتقطعة يمكن أن تقدم وفق جداول مختلفة - الجدول الزمني الثابت، والجدول الزمني المتغير، ومعدل الاستجابات الثابت ومعدل الاستجابات المتغير. وتمثل إدارة نظم الحوافز والعقوبات إحدى التحديات الرئيسة التي تواجه الإدارة.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1. وضّح مفهوم "التعلّم"؟ التعلم يشمل جميع أشكال وصور التغيرات السلوكية. هل توافق على هذا الرأي أم لا؟ علّل إجابتك.
2. وضّح معنى كل من: التدعيم، والمدعم؟
3. ماذا يعني قانون الأثر وما هي أهميته في السلوك الإنساني؟
4. ماذا نقصد بـ "التدعيم الإيجابي" و "التدعيم السلبي"؟
5. ناقش نظرية التعلم الشرطي الوسيلي؟ واذكر بعض الأمثلة على ذلك.
6. ناقش نظرية التعلم الاجتماعي؟ وما هي العمليات الأربع التي تتوقف عليها هذه النظرية؟
7. ناقش كيف يمكن للمدير تعزيز السلوك الأدائي الجيد لدى العامل؟
8. ناقش كيف يستطيع المدير إضعاف السلوك الأدائي الجيد لدى العامل؟
9. ما المقصود بـ جداول التدعيم؟
10. اذكر الأنواع الأربعة من جداول التدعيم. وضّح ماهية كل منها؟
11. يقال إن جدول معدّل الاستجابات المتغير يحقق أفضل النتائج من حيث تعزيز السلوك المرغوب. علّل ذلك. اذكر أمثلة على ذلك؟
12. قارن بين الجداول الأربعة للتدعيم مع إعطاء أمثلة عملية؟

قائمة الهوامش

(1) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (القاهرة: مكتبة غريب) ص 144.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1993)، ص 47.

(3) إبراهيم ناصر، مقدمة في التربية، (عمان: دار عمان للنشر والتوزيع، 1990) ص 72.

(4) James Gibson, John Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., Organizations: Behavior, Structure and Processes, 8th ed. (Noston, Mass: IRWIN, 1994), p. 172.

(5) أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1990)، ص ص 103-104، السلمي، نفس المرجع، ص 145.

(6) عاشور، نفس المرجع، ص 105.

(7) عاشور، نفس المرجع، Gibson et al., op. cit. p 172.

(8) Keith Davis and John Newstrom, Human Behavior at Work, 8th ed. (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1989), pp. 114-115.

(9) نفس المرجع السابق.

(10) عاشور، نفس المرجع، ص 107، وماهر، نفس المرجع، ص ص 58-59، لوثانز نفس المرجع، ص 209، وجيبسون وآخرون، نفس المرجع، ص 173.

(11) لوثانز، نفس المرجع، ص ص 209-210.

(12) جيبسون وآخرون، نفس المرجع، ص ص 173-174.

(13) Robbins and Coulter, op. cit., p. 361.

(14) السلمي، نفس المرجع، ص 148.

(15) المرجع السابق، ص 149.

(16) عاشور، نفس المرجع، ص 112.

(17) لوثانز، نفس المرجع، ص 217.

(18) ماهر، نفس المرجع، ص 72، ولوثانز، نفس المرجع، ص 228.

(19) Newstrom and Davis، نفس المرجع، ص 116.

(20) ماهر، نفس المرجع، ص ص 75-76، وعاشور، نفس المرجع، ص ص 135-137، ولوثانز، نفس المرجع، ص ص 224-226، وديفيز ونيوستروم، نفس المرجع، ص ص 116-117.

(21) Luthans, op. cit., p. 227; Morehead and Griffin, op. cit., pp. 157-158.

الوحدة السابعة

جماعات العمل

Work Groups

- ماهية الجماعة
- الخصائص العامة للجماعة
- أنواع الجماعات
- الجماعات غير الرسمية
- نمو وتطور الجماعات
- خصائص الجماعة الفعالة والناجحة.
- العوامل المؤثرة في دينامية وفاعلية الجماعة
- تماسك الجماعة
- تأثير الجماعة على الفرد
- السلوك الجماعي
- فرق العمل
- ماهية الفريق وأهميته
- أنواع فرق العمل
- خصائص الفريق الناجح

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح ماهية الجماعة وخصائصها وتعرف أنواعها.
- ☐ شرح إيجابيات وسلبيات الجماعات غير الرسمية.
- ☐ وصف خصائص وسمات الجماعة الناجحة والفعالة.
- ☐ شرح العوامل المؤثرة في دينامية وفاعلية الجماعة.
- ☐ مناقشة تماسك الجماعة وتعرف إيجابيات وسلبيات التماسك والعوامل المؤثرة في التماسك.
- ☐ وصف كيف تؤثر الجماعة على الفرد.

الوحدة السابعة

جماعات العمل

Work Groups

الإنسان مخلوق اجتماعي، وهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته)، ويمضي جزءاً كبيراً من حياته بعد الطفولة يعيش ويمرح ويلعب مع الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها. وبعد أن ينمو ويكبر ينضم لجماعات العمل والجماعات المهنية والاتحادات وغيرها، لإنجاز الأعمال وإشباع حاجاته. إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع، وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة، حيث أن معظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات والمنظمات تعتمد على جماعات العمل المختلفة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية (دوائر وأقسام وشعب) ولجان وفرق عمل وغيرها. كل ذلك يبرز أهمية جماعات العمل في المنظمات، ويجعلها من المواضيع المركزية في دراسة السلوك التنظيمي، وأن تفهم جماعات العمل وديناميتها وتماسكها... يساعد بالتأكيد على زيادة كفاءة هذه الجماعات وفاعليتها وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات.

ماهية الجماعة What is a Group:

لقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الكتاب والباحثين من مختلف العلوم السلوكية، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة، وسنسلط الضوء على بعضها فقط بما يتيح تعرف خصائص وسمات الجماعة بصورة عامة.

يعرف الكاتب (Davis) الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"[1]. وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد، وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها "تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة"[2]. وعرف كاتب ثالث الجماعة بأنها "عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة"[3]. وأما (Kinicki, Kreitner) فقد عرفا الجماعة بأنها "مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافاً ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"[4].

يتبين من التعريفات السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة، من أهمها ما يلي:

- عدد أفراد الجماعة محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق أهداف مشتركة.
- يقوم الأفراد بأدوار (Roles) متنوعة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم ليحقق أهداف الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر.
- كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.[5]

أنواع الجماعات Types of Groups:

الجماعات عديدة ومتنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها. فنجد الفرد منا مثلاً عضواً في جماعة عمل في منظمة ما، وأباً، وعضواً في نقابة، أو لجنة ثقافية وغيرها. ويصنف الكتاب والباحثون الجماعات وفق معايير وأسس متعددة مثل الهدف، والحجم، ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها. فهنالك الجماعات الرسمية وغير الرسمية والجماعات الأولية والجماعات الثانوية، والجماعات المرجعية والجماعات العضوية، الجماعات الصغيرة والجماعات الكبيرة، ولكل نوع خصائص وتأثيره على الفرد.

ومن أهم جماعات العمل: [6]

- الجماعات الوظيفية: وتتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة، وغيرها.
- جماعة/ فريق عمل Job/ Work Team Group: وتتكون غالباً من عدة أفراد من نفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة أو مشروع معين.
- فريق العمل المؤقت Task Force: وتشكل هذه الجماعة من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لإنجاز مهمة أو حل مشكلة معينة لها علاقة بتلك الوحدات، وتنتهي الجماعة بانتهاء الغرض الذي شكلت من أجله.

- اللجان Committees: وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية وتهم هذه الوحدات.
- التحالفات Coalitions: وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معنيين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد.
- وجماعات الصداقة والزمالة Friendship Group: وهي تضم أفراداً متشابهين في الخبرة والعمر والميول والاتجاهات والحالة الاجتماعية وغيرها، بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد.
- الجماعات غير الرسمية Informal Groups: وتنشأ هذه الجماعات طواعية وتلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم، وليس بقرار من أي سلطة. ونظراً لشيوع هذه الجماعات في المنظمات وما يمكن أن تردیه من دور إيجابي أو سلبي للمنظمة، فسيتم مناقشتها باختصار.

الجماعات غير الرسمية Informal groups:

لا يستطيع أي هيكل تنظيمي رسمي أن يحدد جميع العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، وأن يشبع جميع رغبات الأفراد وحاجاتهم وعواطفهم واتجاهاتهم، فتنشأ الجماعات غير الرسمية طواعية وتلقائياً بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح واهتمامات وحاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها، ويمكن تصنيف الحاجات والدوافع التي تشجع الأفراد على الانضمام للجماعات غير الرسمية إلى مجموعتين رئيستين.

1- **تلبية وتحقيق حاجات معينة.** ومنها الارتباط والانضمام والصداقة والأمان. ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل والرتابة وضغوط التنظيم الرسمي. كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بأنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات والاتجاهات، مما يجعله يشعر بالأمان الشخصي، ويستطيع أن يعبر عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه بتعاطف، بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال.

2- **الحصول على المعلومات،** ينضم الفرد أحياناً إلى جماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عمّا تزمع الإدارة اتخاذه من قرارات.

وهكذا نجد أن هنالك أكثر من سبب واحد يدفع الفرد في المنظمة للانضمام للجماعات غير الرسمية، وتختلف هذه الأسباب من شخص لآخر، ولكن هذه تقوم بإشباع حاجات لا يشبعها

التنظيم الرسمي بصورة كاملة. وهكذا فإن الجماعات غير الرسمية تبقى قائمة طالما تؤدي وظائف يرغبها أعضاء هذه الجماعات.

إيجابيات الجماعات غير الرسمية:

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد وللمنظمة، على السواء، فالنسبة للفرد، تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاته، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات التالية: (8)

1- التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي. فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتقيد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية.

2- توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفشل، وتشجع الفرد على البقاء في المنظمة.

3- تخفيف عبء العمل عن المدير، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.

4- توفير وسيلة إضافية للاتصالات، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات، ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء والإنجاز، إذا ما حرصت على دراستها وتوظيفها لمصلحة المنظمة.

سلبيات الجماعة غير الرسمية:

من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية ما يلي:

1- تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة والعكس صحيح أيضاً.

2- تضارب الأدوار: أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.

ماذا يعني ذلك؟

من حقائق أي منظمة أن التنظيمات غير الرسمية تتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي، وإن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة للمنظمة، وتكمن المشكلة في إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمة للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت تحقيق حاجات ورغبات الأفراد، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف.

فعليه أن يتفهم ويعي طبيعة التنظيمات غير الرسمية وقيمتها، وأن يقف على أهدافها وقيمها وأنماط سلوك أفرادها وقياداتها (غير الرسمية). وهو مطالب بالسعي الجاد المتواصل لتوظيف هذه الجماعات غير الرسمية لخدمة أهداف التنظيم الرسمي وتحقيق أهداف المنظمة. ومفتاح النجاح في ذلك هو القائد غير الرسمي، إذ يجب على المدير/ المشرف أن يتعامل معه بمنتهى الحرص والاهتمام والحصافة مع عدم إغفال الأفراد الآخرين.

نمو وتطور الجماعات Group Development:

يجمع الكتاب والباحثون على أن الجماعات ليست ساكنة، بل دينامية تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل متميزة خلال حياتها، أثناء عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض، مثلها في ذلك مثل الإنسان. إنها تنمو ولكن ليس بمعنى تكبر في السن أو العمر، وإنما تزداد تماسكاً، وتشتد وتقوى روابط الثقة والتفاهم والألفة والمودة والتآزر بين الأفراد، غير أن بعض الجماعات قد لا يحالفها النجاح كثيراً فتستمر لوقت طويل مجموعة أفراد بدون روابط ومشاعر قوية وثقة وتفاهم بين الأفراد.

مع أن الكتاب متفقون على هذه الظاهرة - نمو وتطور الجماعات - ولكنهم لم يتفقوا على تحديد هذه المراحل ومدتها وتتابعها وطبيعة كل منها. وتطوّرت نماذج جديدة ومنها نموذج الكاتبين (Newstrom, Davis) وهو أكثر النماذج قبولاً وواقعية، ويقترح النموذج المراحل الأربع الآتية لنمو وتطور الجماعة.

1- يتعرف الأفراد على بعضهم البعض، فيتعرفون مهام/ عمل الجماعة.
2- يتطور النزاع والخلاف حول قضايا المكانة والمنزلة، والسيطرة، والاتجاه المناسب للجماعة.
3- تتطور معايير وقواعد سلوكية للجماعة (Norms) تنظم وتضبط سلوك الأفراد، وتنمو مشاعر التعاون فيما بين الأفراد.
4- يتم تكامل الأدوار الوظيفية للأفراد، ومن ثم إنجاز الأعمال المتنوعة.[9]

واقترح الكاتبان (Ryterband, Bass) نموذجاً لتطـور جماعات العمل يتكون من المراحل الأربع الآتية: (10)

1- القبول المتبادل (mutual acceptance): في هـذه المرحلـة بعد تكويـن الجماعة، يبدأ الأعـضاء بالتعـرف على بعضهم البعض، ويناقشون مواضيع لا تتعلق بالعمل، ويمكن أن تـتم مناقـشة بعـض أمـور العمل. يحاول كل فرد أن يختبر الآخر، ويكون دفاعياً. ومن ثم ينتقل النقاش إلى شؤون العمل.
2- الاتـصال وصـنع القـرارات (Communication and decisionmaking): يناقش الأعـضاء مـشاعرهم وآرائهـم بحرية، ويبـدون نـوعاً مـن التـسامح مـع الآراء المخالفـة، ويستكـشفون الأفكـار المختلفة للتوصـل إلى حـل أو قرار. وهنا تبدأ عملية تطوير معايير للـسلوك. وفي الـنهاية يتفق الأعضاء على أهداف الجماعة وتوزيع الأدوار والمهام لتحقيق هذه الأهداف.
3- الدافعـية والإنتاجـية (Motivation and Productivity): يتحول التركيز من المسائل والآراء الشخـصية إلى نـشاطات تفـيد الجماعـة، يـؤدي الأفراد أدوارهم، ويتعاونون فيما بيـنهم، ويـساعد الواحد الآخر في تحقيق الأهداف. لدى الأفراد دافعية عالية ويبدعون في أعمالهم. وفي هذه المرحلة تنجز الجماعة مهامها وتنقل للمرحلة الأخيرة.
4- الـرقابة والتنظـيم (Control and Organization): يتم توزيع المهام بالتوافق وحسب القـدرات. وفي الجماعـة الناضـجة تكـون النـشاطات غالباً تلقائية مرنة بدلاً من إخضاعها لقـيود مشددة. تقوم الجماعة الناضجة بتقييم نشاطاتها والنتائج المتوقعة وتتخذ الإجراءات التـصحيحية اللازمـة. ولـضمان بقـاء الجماعـة فعالـة وناجحـة يجـب أن تـسود المـرونة، والتلقائية والتصحيح الذاتي.

أمـا الـنموذج الثالث، والأخير الذي سنناقشه فقد اقترحه الكاتب (Maples)، ويتكون من خمس مراحل متتابعة وهي: (11)

1- الـتكوين (Forming): حـيث ينـضم الأفـراد للجماعـة، ويـتم تحديـد هدفها وهيكليتها وقيادتها.
2- العاصفة (Storming): يتميز بالصراع داخل الجماعة، يقاوم الفرد سيطرة الجماعة عليه، ويبرز صراع حول من يسيطر على الجماعة.
3- المعيارية (Norming): علاقات وثيقة وتماسك واضح في الجماعة.
4- الإنجاز (Performing): تعمل الجماعة بشكل تام ومقبول.

5- التعليق / الفضي (Adjourning): الإنجاز هو آخر مرحلة في الجماعات الدائمة. أمّا الجماعات المؤقتة ولديها مرحلة خامسة وهي التعليق (الفض)، وهنا تستعيد الجماعة للحق (disband). ويوجه الأعضاء انتباههم إلى طيّ النشاطات بدلاً من التركيز على مستويات أداء عالية.

خصائص الجماعة الفعالة/ الناجحة Effective/ healthy group:

غني عن القول بأن المنظمات المعاصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظراً لما يمكن أن تحققه الجماعات من نتائج هامة، إن كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، فقد سعى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص والسمات التي تتميز بها الجماعات الفعالة من غير الفعالة أو الجماعات الصحية (healthy) من غير الصحية، أو الجماعات الناجحة من غير الناجحة، ومن بين أهم الخصائص ما يلي: [12]

- الجميع يتقبل ويتفهم عمل الجماعة وأهدافها.
- يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومريح وهادئ.
- النقاش المكثف، فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة.
- توجد وجهات نظر مختلفة - عدم اتفاق - ولا يتم كتب الخلافات بعمل متسرع من قبل الجماعة.
- معظم القرارات تتخذ بالإجماع.
- النقد متكرر وصريح وغالباً هادئ.
- يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.
- رئيس الجماعة لا يهيمن عليها، وكذلك الجماعة لا تهمل الرئيس.

أما لايكرت Lkkert فيقترح السمات الإدارية التالية للجماعة المثالية عالية الإبداع[13].

- لدى أعضاء الجماعة المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة والعضوية اللازمة للتفاعل بين القادة والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
- توجد ثقة عالية متبادلة بين القائد والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
- أهداف وقيم الجماعة تشكل تكاملاً وتعبيراً مرضياً لحاجات وقيم الأفراد.
- لدى الأفراد دافعية عالية للالتزام بالقيم وتحقيق الأهداف الهامة للجماعة.
- جميع الأنشطة التبادلية بين الأفراد، وحل المشكلات وصنع القرارات الجماعية تتم في جو مؤازر ومساند.

- رئيس الجماعة يمارس تأثيراً كبيراً في إرساء جو الجماعة من خلال مبادئه وممارساته القيادية.
- الجماعة تواقة لمساعدة كل فرد لتطوير كامل قدراته وإمكاناته.
- كل فرد يتقبل بحماس ودون تردد الأهداف والتوقعات التي يضعها هو والجماعة لأنفسهم.
- القائد والجماعة يعتقدون أن باستطاعة كل فرد تحقيق المستحيل.
- هنالك دافعية عالية لدى كل فرد لإبلاغ الجماعة بشكل كامل وصريح جميع المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الجماعة.

وفي الحياة العملية نجد القليل من الجماعات التي تنمو وتتقدم حتى تحقق ذاتها وتصبح مثالية ذات فاعلية عالية، والعدد الأكبر يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفاعلية، وبعض الجماعات تنمو وتتقدم ببطء أو تفشل في تحقيق أدنى مستويات الفاعلية.

ومن أهم معوقات نجاح وفاعلية الجماعات: [14]

- قيادة غير مناسبة.
- تشكيل/ عضوية غير متوازنة.
- مناخ غير بناء.
- أهداف غير واضحة.
- أساليب عمل غير فعالة.
- صراحة وانفتاح غير كاف.
- أفراد غير ناضجين/ غير متطورين.
- قدرات إبداعية متدنية.
- علاقات غير بناءة بين الأفراد.

العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية الجماعات وسلوكها :

هناك العديد من العوامل والقوى المؤثرة في دينامية الجماعة ونجاحها وفاعليتها، وسنسلط الضوء على أهم هذه العوامل.

1- أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومقبولة لدى جميع الأعضاء.

2- **التفاعل Interaction:** فمن خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة.

3- **أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها:** يتمثل النشاط الأساس للجماعة في تحقيق أهداف محددة. ولكنه بالإضافة إلى ذلك، فإن لكل عضو فيها أهدافه (غير المعلنة) التي يسعى لتحقيقها أيضاً ولتتمكن الجماعة من تحقيق هذه الأهداف لا بد أن تقوم بأدوار ثلاثة رئيسية وهي:(15)

- الأنشطة/ الأدوار المتعلقة بإنجاز العمل Group task.
- الأنشطة/ الأدوار المتعلقة بالمحافظة على الجماعة Group maintenance
- الأدوار التي تخدم الفرد ذاته Self - serving

4- **القيادة:** إن من يتولى زمام الأمور في الجماعة عليه أن يوجه الجماعة ويحثها على تحقيق الأهداف والإنجاز في نفس الوقت يحرص على بناء الجماعة والمحافظة عليها وتعزيز علاقات المؤازرة والعلاقات البناءة بين الأفراد.

5- **المعايير السلوكية Norms:** تقوم الجماعة مع مرور الوقت بتطوير تاريخها وثقافتها الخاصة بها، كما تطور معايير وضوابط سلوكية واتجاهات يلتزم بها الأعضاء ويمتثلون لها وينفردون بها، وهذه المعايير تشكل أداة ضغط وتأثير على الفرد ليمتثل لها ويتوافق سلوكه وأفعاله وتفاعلاته معها، ويبرز دور هذه المعايير في الجماعات غير الرسمية. وقد تكوّن المعايير مكتوبة، أو غير مكتوبة، وتتفاوت درجة التزام الأفراد بها والامتثال لها. وقد تكون مفيدة للمنظمة (في حال تأكيد المعايير على الإبداعية والإنتاجية والجد والانتماء... الخ)، وقد تكون نتائجها على المنظمة سلبية (إذا ما أكدت على الجمود والتقاعس وخفض الإنتاج وغيرها)، وذلك يتوقف على مضمون تلك المعايير.

تتميز معايير الجماعة بما يلي:

- تحدد ما يجب على الفرد عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.
- الثبات، حيث توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.

- يتم تطويرها والتوصل إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة للتأكد من مدى التقيد بها.
- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية، لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير على شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كان ذلك مسئوليتها لوحدها.
- يعتبر الالتزام مصدراً لرضا العاملين، وذلك لأنها ذات أهمية بالغة لأعضاء الجماعة.[16]

6- **التماسك Cohesion**: ويعني ترابط أفراد الجماعة وتوحدهم واستعداد كل منهم لمساعدة الآخر... وسنتحدث عن هذا الجانب بالتفصيل لاحقاً.

7- **عملية صنع القرارات وحل المشكلات**، تتوقف فاعلية الجماعة على الأسلوب السائد في صنع القرارات وحل المشكلات، هل يتم صنع القرارات وحل المشكلات بصورة عامة بأسلوب جماعي أم بأسلوب منفرد، وبقدر ما تتاح للأفراد حرية المشاركة الفعلية في صنع القرارات وحل المشكلات تزداد فاعلية المنظمة وفرص نجاحها.

8- **نمط الاتصال في الجماعة**: إذا كانت الجماعة تشكل آلية لصنع القرارات وحل المشكلات، فإن انسياب المعلومات وتدفقها بيسر وسلاسة في جميع الاتجاهات، يعتبر أمر حيوي لعمل الجماعة. وكل شيء يعيق تدفق المعلومات سوف يحد من فاعلية الجماعة. ويمكن القول بأن الالتزام بخطوط السلطة والتسلسل الإداري في تدفق المعلومات لا يلبي حاجات الجماعة، في حين أن شعور الفرد بحرية المشاركة وحرية التحدي، والتعبير عن آرائه يؤثر إيجاباً على تدفق المعلومات، ومن بين العوامل التي تؤثر في فاعلية الجماعة أيضاً[17].

1- وجود أفراد من الجنسين أعضاء في نفس الجماعة، فقد تتطور وتنمو اتجاهات التميز لدى كل جنس نحو الجنس الآخر، مما يؤثر سلباً على تماسك الجماعة.

2- كلما ضمت الجماعة الواحدة أفراداً يتميزون كلهم بقدرات ومهارات فائقة، أدى ذلك إلى تحقيق أداء أفضل للجماعة الواحدة ولكن من شأن توزيع القدرات العالية على عدة مجموعات بحيث تضم كل جماعة قدرات عالية وأخرى متدنية، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى:
   - تحسين مستوى أداء جميع الوحدات.
   - تطوير وتدريب المواهب الجديدة.

9- عوامل خارجية: الجماعة هي جزء من المنظمة وتتأثر بمختلف المتغيرات التنظيمية الداخلية (سياسات، وإجراءات، استراتيجيات... الخ) وتتأثر أيضاً بالبيئة الخارجية. ويمكن تلخيص العوامل والمؤثرات التي تحدد فاعلية الجماعة وسلوكها بما يأتي:[18]

1- العوامل الخارجية المفرضة على الجماعة (عوامل تنظيمية وخارجية).

2- موارد أعضاء المنظمة (القدرات والمهارات والاتجاهات.... لدى الأعضاء).

3- هيكلية الجماعة (الأدوار، المعايير، الخضوع والأمتثال للجماعة، نظم المراكز – Status Systems- حجم الجماعة، تماسك الجماعة.

4- عمليات الجماعة (القيادة، صنع القرارات، إدارة الصراعات، الاتصالات).

5- مهام الجماعة (مدى تعقد وترابط المهام والواجبات المنوطة بالجماعة).

تماسك الجماعة Group Cohesion:

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير... مدى شعور الأفراد بـ (نحن)، مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة، ومن العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة[19].

1- المنزلة/ المكانة: كلما تمتعت الجماعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها.

2- نجاح الجماعة في القيام بأدوار العمل وأدوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها.

3- حجم الجماعة: كلما سمح الحجم للأفراد وأتاح لهم فرصة التفاعل الكثيف وجهاً لوجه زادت درجة تماسك الجماعة.

4- التماثل Homogeneity: كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات والقيم وغيرها زادت درجة التماسك لدى الجماعة.

5- انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد تماسكها.

6- وجود تهديدات ومخاطر خارجية تهدد الجماعة يزيد تماسكها.

7- قيام القائد بإيجاد مناخ يحتم على الأفراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل، بدلاً من التنافس، يزيد التماسك.

8- وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء يزيد درجة تماسك الجماعة.

9- تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة.

أهمية تماسك الجماعة:

يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفاعليتها. ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة: تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه وإنتاجية أعلى للمنظمة. وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم

وأنماط السلوك، ويساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين وغير الخاضعين للجماعة، من أجل الامتثال لمعايير الجماعة.

ويلخص لوثانز (Luthans) نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي: [20]

التأثير على فاعلية الفرد	التأثير على فاعلية المنظمة
- مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة. - المساعدة في اكتساب مهارات جديدة. - الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفرداً. - تلبية حاجات شخصية هامة، وخاصة، حاجات القبول والانتماء.	- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم. - استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة. - تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة. - تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة. - تزيد من استقرار المنظمة عن طريق نقل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين الجدد.

الآثار السلبية للتماسك الشديد:

حذر عدد من الباحثين والكتاب من المغالاة والإفراط في درجة تماسك الجماعة، ونوهوا إلى بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة التماسك العالي جداً في الجماعة، ومن بين أهم النتائج السلبية:

1- **التفكير الجماعي Group think**: فالجماعة المتماسكة جداً تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير القرارات الاجماعية، نتيجة للضغط المتزايد على الفرد، يتولد لدى الفرد/ الخنوع والخضوع الزائد، ويتدنى إلى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع لديه، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة، ويتم كبت وجهات نظر الأقلية، لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة، ويتم كبت وجهات نظر الأقلية ووجهات النظر المخالفة، وقد تكون نتائج التفكير الجماعي هذا مدمرة. لذا فإن على الجماعة أن تسمح للأقلية حرية إبداء وجهات نظرها وتشجيعها على ذلك ومنحها المشروعية. [21]

ويرى الكاتبان Kinicki , Kreitner بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى عيوب وسلبيات في عملية صنع القرارات، ومن أهمها:

- بدائل قليلة.
- عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة.

- عدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة.

- رفض آراء ذوي الخبرة.

- انتقاء متحيز للمعلومات.[22]

2- **تصاعد الالتزام Escalating Commitment**: وهـذه النتيجـة ترتبط بالتفكير الجماعي، حيث من المحتمل جداً أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق إجراء ما على الرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله.[23]

3- **إن النتائج السلبية التي تترتب على التماسك الشديد في الجماعة لا تقتصر فقط على أفراد الجماعة**، وعلى عملية صنع القرارات فيها، بل تمتد للمنظمة بكاملها، فالجماعات المتماسكة جداً تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى، وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة. وهو كله يؤثر سلباً على مستوى الأداء العام للمنظمة.

تأثير الجماعة على الفرد:

الجماعات بدون استثناء تتطلب من أعضائها الامتثال وذلك من اجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويتمثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل، ولكن كيف تؤثر الجماعة على الفرد؟.

يشير الكاتب (Fulmer) إلى أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجاباً أو سلباً اتجاه المنظمة، بوساطة الوسائل الثلاث الآتية:[24]

1- **ضغط الجماعة (Group Pressure)**: إن شعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دوراً هاماً في كل قرار يتخذه الفرد. فالكثير من أعمالنا وتصرفاتنا تتأثر كثيراً بخوفنا مما سيقوله الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوماً في ذهن الفرد.

2- **تطبيق العقاب Group Enforcement**: وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأفراد غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلاً إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

3- **القيم الشخصية Personal Values**: تطـــور الجماعات غالباً نظم قيم Value Systems لأفرادها، فتصبح أهداف الجماعة وآراؤها مقبولة من قبل الفرد أدبياً وأخلاقياً.

ويضيف كاتب آخر الأدوات والأساليب التالية التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد: (25)

1- المدعمات الاجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.
2- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.
3- تـوفير نماذج للاقتداء، قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أن يقتدي به بقية الأعضاء.

هـذا ويـتفاوت مـدى تـأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عـضو لآخـر. وهـنالك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة وقوة التأثير هذه، بعضها يتعلق بالجماعة وبعـضها يتعلق بالفرد، ومن أهم هذه العوامل تماسك الجماعة، ومدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، ومـدى حاجـة الجماعـة للمؤازرة والمساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى تأكد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حال مخالفته، ومدى ثقة الفرد بنفســه.

السلوك الجماعي Group behavior:

في إطـار الاهـتمام بدراسـة سـلوك الجماعـات وتـأثيره على الفرد والمنظمة تطرق الباحثون والكتاب إلى أهمية مشاركة الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة (Particpative Management والقـيادة الجماعـية Group Leadership والقـرار الجماعـي Group Decision Making، وحـــل المـشكــلات الجمــــاعي Group Problem Solving، والمسؤولية الجماعية Group Responsibility. وجميعهـــا تؤكـــد على أهميـــة وضرورة مشاركة الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمـال الجماعـة، وهذا الأمر يـشهد في الوقت الحاضر اهتماماً متجدداً أو يقظة نظراً لتدني الإنتاجية في كـثير مـن المـنظمات، وتـزايد المنافـسة الحادة، وتعقد المشكلات التنظيمية والإدارية، وازدياد عدم الـتأكد التبيـئي، هـذا بالإضـافة إلى عامل آخر هام جداً، وهو نجاح النموذج الياباني في الإدارة الذي يعتمد أساساً على العمل الجماعي.

فرق العمل (Work Teams):

تـتـزايد باضـطراد شـعبية الفـرق وانتـشارها في المـنظمات المعاصرة، وكذلك اهتمام الكتاب والباحـثين والممارسين. وسبب هذا الانتشار المتزايد هو أن الأبحاث والدراسات قد أكدت على أنها تحقـق مـستويات أدائية عالية تفوق كثيراً ما يحققه الأفراد أو الجماعات التقليدية. وفي ظلّ التحديات الكـبيرة والمنافـسة الحـادة الـتي تـشهدها المـنظمات المعاصـرة، لا بـدّ لأي منظمة من المنافسة بكفاءة

وفاعلية، الأمر الذي يتطلب الاستفادة المثلى من الموارد البشرية التي تعتبر الآن أهم مصدر ميزة تنافسية. وقد وجدت المنظمات أن فرق العمل تسمح بدمج وتزاوج القدرات والمهارات والمعرفة والحكمة والخبرات المتنوعة لدى الأفراد وبالتالي تحقيق الاستفادة الأفضل من الموارد البشرية. كما أن فرق العمل أثبتت أنها أكثر مرونة وتكيفاً واستجابة للتغييرات من الوحدات أو الجماعات التقليدية. إضافة إلى ذلك فإن فرق العمل لديها القدرة على التكوين والتجميع، والانتشار وإعادة التركيز والحلّ بسرعة.

ماهية فريق العمل وفوائده:

يعرف فريق العمل بأنه "عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكمّلة تكمّل بعضها بعضاً، ومُلتزمون بغرض مشترك وأهداف أدائية مشتركة، ويعملون بأسلوب/ منهج يتحمّلون اتجاهه المساءلة المتبادلة والمشتركة" [25].

وفي تعريف آخر "هو مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف محدد مشترك باستخدام التعاون/ التداؤب الإيجابي، والمساءلة الفردية والمتبادلة، والمهارات المكمّلة لبعضها البعض" [26].

ويتضح من التعريفين السابقين، وغيرهما، أن عدد أعضاء الفريق محدود، ولديهم مهارات عالية متنوعة تكمل بعضها البعض، يشتركون في هدف معيّن ويلتزمون بتحقيق هذا الهدف ببذل أقصى جهد والحرص على التعاون الوثيق، والمسؤولية عن تحقيق الهدف متبادلة ومشتركة.

ويميز أحد الكتاب بين فريق العمل والجماعة التقليدية على النحو الآتي: [27]

جانب الاختلاف	الجماعات التقليدية	الفريق
فئات العمل	فئات/ أنواع عديدة وضيقة المجال	فئة/ فئتين واسعتين/ عريضتين
السلطة	الرئيسي يسيطر على الأعمال اليومية	الفريق يسيطر على الأعمال اليومية
نظام العوائد	يعتمد على نوع العمل، والأداء الفردي، والأقدمية	يعتمد على أداء الفريق وعمق مهارات الفرد

ومن بين أهم الفوائد/ المزايا التي يمكن أن يحققها الفريق: [28]

- تحسين الأداء: زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، تحسين خدمة الزبائن.
- منفعة العاملين: تحسين نوعية حياة العمل، تقليص ضغوط العمل.
- تخفيض التكاليف: تقليص نسبة الدوران الوظيفي، وتخفيض إصابات العمل.
- تعزيز المنظمة: زيادة الإبداع والمرونة.

أنواع فرق العمل:

تتواجد في المنظمات انواع متعددة من فرق العمل والتي قد يخترق بعضها حواجز الإدارات/ النشاطات والمستويات التعظيمية المختلفة. وبعضها ينشأ تلقائياً في المنظمات التي تسمح وتشجع تطبيق أنواعاً مختلفة من برامج التمكين والمشاركة. وبعضها الآخر يتم تكوينه من قبل الإدارة. وتقوم هذه الفرق بأعمال متنوعة من بينها تطوير منتجات وخدمات جديدة، حلّ المشغلات، تقديم الخبرة والمشورة، تقديم خدمات صنع القرارات، تنسيق المشاريع وغيرها. ومن أنواع الفرق الشائعة في المنظمات المختلفة: [29]

1- فريق حل المشكلات Problem-solving team: ويضم 5-12 فرداً عادة، ويشكل من نفس النشاط/ الدائرة من أجل تحسين العمل أو حل مشكلات محددة.
2- فريق التسيير الذاتي Self-management team: يعمل هذا الفريق بدون مدير، والفريق مسؤول عن عملية/ جزء بكامله.
3- فريق متعدد/ عابر الوظائف Cross-functional team: ويتكون من عدد من الخبراء في تخصصات مختلفة ويعملون معاً لإنجاز مهام متنوعة.
4- الفريق الافتراضي Virtual team: لا يلتقي أعضاء الفريق مباشرة وجهاً لوجه، وإنما يستخدمون تقنيات الحاسوب والاتصالات الإلكترونية لربطهم (لكن الأعضاء منتشرون في مواقع عدة) من أجل تحقيق هدف مشترك. ويقوم الأفراد بالانضمام للفريق والاجتماعات والخروج منهما كلما دعت الظروف.
5- فريق الإدارة Management team: ويتكون من المديرين في مختلف النشاطات ويقوم بتنسيق أعمال الفرق المختلفة.
6- فريق العمل Work team: ويضم جميع الأفراد العاملين في مجال معين، وغالباً يكون دائماً نسبياً، ويقومون بالأعمال اليومية ويقررون كيف يتم إنجاز العمل.
7- حلقةالجودة Quality Circle: وهي جماعة صغيرة من العاملين في نفس النشاط/ المجال يجتمعون بانتظام لمناقشة مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة لها.

متطلبات وخصائص الفريق الفعّال:

ليست كل فرق العمل في المنظمات المختلفة ناجحة وفعالة وتحقق ما أشرنا إليه سابقاً من فوائد ومزايا، بل إن بعضها يكون فاشلاً ومحبطاً لآمال الإدارة. وحتى يكون الفريق ناجحاً وفعالاً، يجب أن تتوافر فيه المتطلبات والخصائص الآتية:

1- أهداف واضحة ومقبولة من الفريق ويلتزم الجميع بتحقيقها.
2- توافر الأعضاء المناسبين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لعمل الفريق.
3- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
4- التزام موحد، الجميع يكرسون جهودهم ويضاعفوها لتحقيق الأهداف.
5- اتصالات جيدة بين الأعضاء.
6- مهارات عالية في التفاوض لدى الأعضاء. لديهم القدرة على التكيف والتعديل ومواجهة الاختلافات والتوفيق فيما بينها.
7- قيادة مناسبة.
8- دعم ومؤازرة داخلية وخارجية. [30]

إن التحول والانتقال من العمل أفراداً إلى العمل الفريقي يتطلب من العاملين التعاون فيما بينهم، وتقاسم المعلومات والمعرفة، ومواجهة الاختلافات وإخضاع مصلحة الفرد الذاتية لمنفعة ومصلحة الفريق العليا. [31]

ويجب على الإدارة أن لا تتوقع نتائج إيجابية ملموسة سريعاً، بل لا بد من مرور بعض الوقت على تكوين الفريق حتى يتسنى له تحقيق النتائج المرجوّة.

أسئلة للمراجعة والمناقشة

1- اذكر خصائص/ سمات عامة لجماعة العمل؟

2- عدّد أنواع الجماعات في المنظمات.

3- لماذا تنشأ الجماعات غير الرسمية في المنظمات؟

4- ناقش إيجابيات وسلبيات الجماعات غير الرسمية؟

5- الجماعات غير الرسمية دائماً هدّامة وضارّة بالمنظمة، ويجب القضاء عليها. هل توافق على ذلك، أم لا؟ علّل إجابتك.

6- ما المقصود بتطوّر الجماعة؟

7- ناقش نموذج الكاتبين (Newstrom, Davis) بشأن تطوّر الجماعة؟

8- اشرح نموذج (Ryterband, Bass) حول تطوّر الجماعة؟

9- ناقش نموذج (Maples) في تطوّر الجماعة؟

10- ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين النماذج الثلاثة؟

11- عدّد أهم خصائص/ سمات الجماعة الفعالة/ الناجحة.

12- اشرح أهم العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية الجماعة وسلوكها.

13- ماذا نعني بـ تماسك الجماعة؟ وما هي أهم العوامل المؤثرة في التماسك؟

14- ناقش تأثير تماسك الجماعة على الفرد؟

15- كيف تؤثر الجماعة على فاعلية المنظمة؟

16- ناقش أهم الآثار السلبية للتماسك الشديد داخل الجماعات؟

17- ما الفرق بين فرق العمل والجماعات/ الوحدات التقليدية في المنظمات؟

18- ما هي فوائد فرق العمل؟

19- اذكر أهم أنواع فرق العمل في المنظمات؟

20- عدّد أهم متطلبات وخصائص فريق العمل الفعّال؟

قائمة الهوامش

(1) Keith Davis and John Newstrom (1989), Human Behavior at Work, 8th ed., New York: McGraw-Hill Nook Co., P. 266.

(2) كامل محمد المغربي (1994) السلوك التنظيمي، عمان: دار الفكر، ص175.

(3) أحمد ماهر (1993)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: كلية التجارة، ص266.

(4) Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior 2nd ed., Homewood, III.: IRWIN, p. 332.

(5) محمد قاسم القريوتي (1997)، السلوك التنظيمي، طبعة ثانية مطورة ومنقحة، عمان: مكتبة دار الشروق، ص 119.

(6) Fred Luthans (1989), Organizational Behavior, 5th ed., New York: McGraw-Hill Book Co., pp. 373-375. وانظر أيضاً ماهر، نفس المرجع، ص ص 266-267.

(7) Davis and Newstrom, Human Behavior at Work, pp. 267-268.

(8) Ibid. pp. 266-267.

(9) Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, pp. 324-325.

(10) Morehead and Griffin, op. cit., pp. 296-297.

(11) Robbins and Coulter, op. cit., p. 371.

(12) Robert Fulmer (1983). The New Management, 3rd ed., New York: Macmillan Publishing Co., pp. 239-240.

(13) Rensis Likert in Dacis A. Kolb et al, Organizational Psychology, 2nd ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., p. 202.

(14) Mike Smith, ed. (1991), Analyzing Organizational Behavior, London: Macmillan, p. 173.

(15) Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, p. 382.

(16) القريوتي، نفس المرجع، ص ص 127-128.

(17) Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, pp. 335-336.

(18) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 373-383.

(19) Luthans, Organizational Behavior, p. 378.

(20) Ibid., p. 375.

(21) Ibid. p. 383.

(22) Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, p. 340.

(23) Davis and Newstrom, Human Behavior, p. 274.

(24) Fulmer, The New Management, pp. 244-246.

(25) أحمد صقر عاشور (1990) السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص ص 254.

(26) Katzenbach, John and Smith, Douglas (1993). The Wisdom of teams: Creating the High Performance Organization, Boston: Harad Business School Press, pp. 179-184.
(27) Robbins and Coulter, op. cit., pp 383.
(28) Morehead and Griffin, op. cit., p. 326.
(29) Ibid., p. 328.
(30) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 384; Morehead and Griffin, op. cit. p. 331.
(31) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 386.
(32) Ibid.

الوحدة الثامنة

الصراع التنظيمي

Organizational Conflict

ماهية الصراع التنظيمي

الصراع على مستوى الفرد

الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة)

الصراع بين الجماعات.

مراحل عملية الصراع

نتائج وأثار الصراع

سلوك الجماعات المتنازعة

زيادة فرص التعاون وتقليص النزاع

إدارة الصراع

الخلاصة

السياسة والسلوك السياسي

أسباب السلوك السياسي

أساليب وفنون السلوك السياسي

إدارة السلوك السياسي السلبي

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم النزاع التنظيمي وحتميته ومستوياته.
- ☐ شـرح أسباب النزاع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة (بين الجماعات).
- ☐ وصف سلوك الجماعات المتنازعة.
- ☐ شرح آثار ونتائج النزاعات التنظيمية.
- ☐ وصف طرق، ووسائل زيادة فرص التعاون في المنظمة.
- ☐ شرح أساليب تسوية النزاعات التنظيمية.
- ☐ توضيح مفهوم السلوك السياسي، وأسبابه واساليبه وسبل معالجته.

الوحدة الثامنة

الصراع التنظيمي
Organizational Conflict

ماهية الصراع التنظيمي:

تتناول هذه الوحدة ظاهرة النزاع التنظيمي، ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، ومن بينها الاحتكاك والنزاع والتعارض والصراع، وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك. وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يومياً حالات معقدة وغير عنيفة من الجدال والنقد وعدم الاتفاق. ويمكن أن ننظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة، والموارد، والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمية[1].

تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، وقد أشرنا في مناقشة حركية الجماعة أن التفاعل بين الأفراد هو أحد أهم عناصر ومكونات هذه الحركية، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد، فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في الجماعات والمنظمات، بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي، بل وأكثر، ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائجه الإيجابية والسلبية، وبأنه لا ينبغي أن ينظر إليه دائماً بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه.

مستويات النزاع:

النزاع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات وستناقش الوحدة النزاع على المستويات الثلاثة، ومسببات النزاع، ونتائجه وآثاره، وسبل تقليصه ومعالجته.

أولاً- النزاع على مستوى الفرد (Intraindividual Conflict):

نادراً ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة دونما صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض والنزاع الداخلي. ولهذا النزاع علاقة مباشرة بضغوط العمل التي ستتم مناقشتها في وقت لاحق. ولكن سنناقش هنا المسببات والعوامل التي تساعد على نشوء هذا النزاع والتعارض لدى الفرد.

1- الإحباط:

يواجه الإنسان حالة إحباط حينما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة. فحينما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما، فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة. فإذا ما ظهر عائق ما أمام تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة إحباط وهنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي، الذي يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة، ومن أهمها: [2]

- الانسحاب والتخلي عن الهدف أو الحافز	- العدوانية
- الجمود/ التسمر	- أحلام اليقظة
- المساومة	- الإحلال
- التعويض	- الكبت اللاشعوري
- التبرير	

والإحباط ليس بالضرورة دائماً سلبياً، بل يمكن أن يكون له نتائج إيجابية، فقد يدفع المرء إلى السعي المتواصل، والعمل الدؤوب الحثيث والمثابرة للوصول إلى الهدف.. وبذا يتحسن أداؤه وإنتاجيته[3].

2- تعارض أهداف الفرد:

أما المصدر الرئيس الثاني للنزاع لدى الفرد والشائع أيضاً فيتعلق بأهداف الفرد. والاختلاف بين الإحباط وتعارض الأهداف، هو أنه في حالة الإحباط يسعى الفرد لتحقيق هدف معين ولكن عائقاً يحول دون ذلك أما في حالة تعارض الأهداف، فإن لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر.

وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف:

أ- حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منها فوائد ومزايا، ولكنها غير مترابطة. فالمشكلة هنا تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف. وهذا التعارض بسيط لا يسبب قلقاً أو ضغطاً يذكر للفرد.

ب- الحالة الثانية من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت مدفوعاً لتجنب هذا الهدف ذلك لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد. أو قد يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منها مزاياه وعيوبه. وهذا النوع من تعارض الأهداف هو الأكثر شيوعاً في المنظمة.

جـ- وأخيراً، حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما سلبيات وعيوب ولكن بدون مزايا.

جميع الأنـواع الـثلاثة من تعارض الأهداف لدى الفرد موجودة في مختلف المنظمات، ولكن بـدرجات متفاوتة. وقـد تكـون جـميعها مفيدة للمنظمة. على أنه ينبغي إعطاء اهتمام زائد للنوعين الثاني والثالث، وإيجاد توافق، وليس تنازع، بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة[4].

3- تعارض الأدوار وغموضها Role Conflict and Ambiguity:

ذكـرنا سـابقاً أن أي إنـسان مـنا ينتـسب لجماعـات عديـدة، وهـذه تتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قـد تكـون متعارضـة أو متـضاربة. فالموظف قد يكون أباً وعضواً في نقابة مهنية، وعضواً في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها. وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون هنالك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة.

ومـن ناحـية أخـرى، مـن المألـوف أن نجـد في المنظمات كثيراً من الأفراد من لا يتفهم دوره وطـبيعة مهامه ومسؤولياته، والنتائج المطلوب تحقيقها (غموض في الدور)، وفي هذه الحالة (غموض الـدور) تقع على عاتق المشرف مسؤولية توضيح مهام وواجبات الفرد والتأكد من أن كل فرد يعمل معـه وتحـت إشـرافه يـتفهم ويـستوعب جيداً وبـصورة كاملـة وشـاملة دوره وعلاقـة هـذا الـدور بالآخرين.

4- مشكلات العمل:

يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل، ومن أمثلة تلك المشكلات: [5]

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.
- عدم رضا العامل في عمله.
- تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل.
- تعارض أساليب العمل مع اعتقدات الفرد.
- سياسات وظروف العمل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثانياً- النزاع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Intragroup/Inter individual Conflict

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلاً أو كثيراً فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي. والأفراد في الجماعات يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين.

تتعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصباً على السلطة، أو على المركز الاجتماعي، أو يتركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد والمكافأة.

وهذه الأشكال وغيرها من النزاع تتضمن نوعاً من المنافسة بين أطراف النزاع على موارد محدودة.

إن وجود نزاع بين طرفين يعني بأن هناك عدم اتفاق/ أو تنافس بين طرفي النزاع تجاه موقف/ شيء معين. إن هذا الموقف الموضوعي لا يفسر في حد ذاته النزاع الذي يبديه طرفا النزاع، إذ أن هنالك عاملاً هاماً يلعب دوراً هاماً وهو المتغيرات المعرفية والإدراكية التي تحدد وعي الأطراف بالتناقض(6). فإذا ما أدرك طرف ما بأن ثمة ضرر أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر، فإن من شأن ذلك أن يحدد بدرجة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يبديه الطرف الأول.

ويلخص عاشور دور العوامل الإدراكية والمعرفية في التأثير على نشأة الصراع في عاملين.

1- تقدير الضرر والخسارة: فكلما كان تصور طرف النزاع لمقدار الضرر أو الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر.

2- مصدر الضرر أو الخسارة، فكلما كان إدراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به طرف آخر، كلما زاد شعوره بالنزاع بينه وبين هذا الأخر.

كل ذلك يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف. فالادراك الصحيح الموضوعي وبخاصة الإدراك الاجتماعي (إدراك الفرد لغيره)، يقلل بلا شك من حالات النزاع بين الأفراد. ويذكر أحد الكتاب في هذا المجال أن مقدرة الفرد على إدراك الغير والحكم عليهم بشكل صحيح يسهل التكيف التبادلي بين الأفراد بصورة سلسة وفاعلة. وهذا ينطبق بشكل خاص على المديرين والمشرفين الذين يتوجب عليهم الحرص على الإدراك بشكل سليم والحد قدر الإمكان من النهج غير الموضوعي في إدراك الغير(7).

مصادر وأسباب النزاع بين الأفراد:

أشرنا سابقاً إلى أن النزاع هو منافسة على السلطة، أو الموارد المحدودة أو المكانة الاجتماعية. وبوجه عام ينشأ النزاع بين الأفراد لأسباب عديدة، وأهمها: [8]

- تغييرات تنظيمية.
- صدام بين الشخصيات.
- نظم قيمية مختلفة.
- وجود خطر يهدد المكانة/ المنزلة.
- مدركات ووجهات نظر متباينة.
- بعض النزاعات تكون رداً على إجراءات تتخذها المنظمة.

دور المشرف في تنمية التعاون بدلاً من المنافسة:

يستطيع المشرف أن يلعب دوراً هاماً في تطوير التعاون بين أفراد الجماعة، والعمل بروح الفريق، وبذلك يعمل على تقليص النزاعات من خلال: [9]

- تمثيل الجماعة بعناية في إطار احتياجات المنظمة.
- تعزيز التعاون بدلاً من المنافسة بين الأفراد.
- الاعتراف بأنماط الصداقة بين الجماعة.
- تقليص العداوات بين الأفراد والجماعات الفرعية.
- تشجيع مشاركة الأفراد.

أما فيما يتعلق بدوره في تطبيق أسلوب نافذة جوهاري فيمكنه مساعدة الأفراد بامداداهم بالمعلومات اللازمة في مجال العمل. وفيما يلي بعض المقترحات المفيدة بهذا الشأن.

- إعطاء الملومات بشكل وصفي بحيث لا تعكس رأي المشرف أو تقييمه.
- إعطاء المعلومات لكي تعكس حقائق محددة، لا معلومات عامة.
- الحديث عن تصرفات يمكن التأثير فيها، وليس عن شعارات هلامية.
- إعطاء معلومات إذا كانت مطلوبة من الآخرين.
- دراسة شخصية وطريقة إدراك الشخص الذي تعطى له المعلومات أو تؤخذ منه.
- إعطاء المعلومات في الوقت المناسب والمؤثر في تصرفات الآخرين.
- إعطاء المعلومات التي يمكن أن يتحقق الآخرون من صحتها[10].

ثالثاً- النزاع بين الجماعات Inter group Conflict:

النزاع بين الجماعات كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام..) وتشهد المنظمات نزاعات مستمرة بين الدوائر الأقسام المختلفة - بين الإنتاج والتسويق، وبين المالية والتسويق، وبين الإنتاج والمشتريات، وهكذا. وهذه النزاعات قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة. وهذه النزاعات، شأنها شأن النزاع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية.

مصادر وأسباب النزاع بين الجماعات:

تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها، بمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم، من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكاتف معاً لمواجهة خطر مشترك. وأما الأسباب الرئيسة التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها:

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
- المنافسة على الموارد المحدودة، حيث تتنافس الوحدات التنظيمية المختلفة (المالية والتسويق والإنتاج وغيرها) على الموارد المتاحة المحدودة (من أموال، وتجهيزات ولوازم وأثاث).
- المنافسة على المكانة أو المركز.
- المنافسة على القوة والسلطة.
- المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.
- النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية، تنازع بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال، وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تسمح بإمكانية إنجازها من قبل اكثر من جهة.
- النزاع بين الأجهزة أو الجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية.
- التنافس في الأداء، فالجماعات التي تتشابه أعمالها تحاول كل منها أن تتفوق على غيرها في الأداء.

مراحل عملية النزاع Conflict Stages:

تمر النزاعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا

الصدد، النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy)، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي: [11]

1- **مرحلة الصراع الخفي Latent conflict**: في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً أو خفياً.

2- **مرحلة إدراك الصراع Perceived conflict**: وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3- **مرحلة الشعور بالصراع Felt Conflict**: في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع ويسعى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4- **مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر Manifest Conflict**: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

5- **مرحلة ما بعد تسوية الصراع Conflict Management Aftermath**: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً. ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون اسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً، وليس أن الصراع غير موجود.

نتائج وآثار النزاع Conflict Outcomes:

لقد تطورت النظرة للصراع، مثل تطور النظرة للتنظيم غير الرسمي. ففي البداية كان الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون للنزاع على أنه بصورة عامة ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية والأداء ويؤدي إلى نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة والسلوك التنظيمي،

تغيرت هـذه النظرة، وأصبح ينظر للنزاع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائماً ضاراً بالمنظمة، بل أن لـه نتائج سلبية وإيجابية وقد ذهب الكثيرون إلى حد التأكيد على أن من الضروري وجود نزاع في المنظمة، ولكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج إيجابية للمنظمة. ومن بين الفوائد التي قد تنشأ عن النزاع: (12)

1- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحذ طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.
2- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها.
3- يمكن أن تؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع.
4- وحالما يحل النزاع، يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

ويمكن أن نضيف لتلك الفوائد فائدة أخرى وهي أن النزاع يتيح المجال للأخذ في الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الشاملة للمنظمة، حيث لا يتم إغفالها أو إهمالها لصالح الوحدات الأقوى.

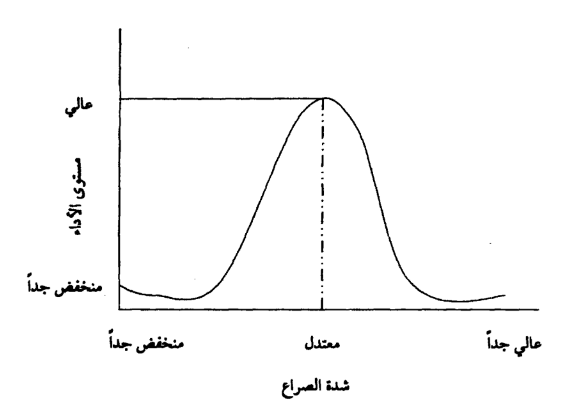
ويربط بعض الكتاب بين حدة، أو شدة النزاع وبين آثاره ويمكن تصور النزاع من حيث شدته بخط ممتد، يقع على أحد طرفيه نزاع طفيف جداً يكاد لا يذكر، وعلى الطرف الثاني نزاع وصراع حاد جداً وما بين الطرفين حالات متفاوتة من النزاع. وكلا النزاعين على طرفي المستقيم ضاران وغير مرغوب فيهما انظر الشكل (1). فالدوائر والوحدات التنظيمية التي تعيش نزاعاً طفيفاً جداً تميل لأن تكون عديمة المبالاة، وتفتقر للإبداعية، وعدم الحسم، وعدم التقيد بالمواعيد المحددة. وفي المقابل، فالنزاع الحاد يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى الهاوية، بسبب النزاع السياسي، وعدم الرضا والافتقار للعمل بروح الفريق والدوران الوظيفي والنوع المناسب من النزاع هو النزاع المعتدل، فهو ينشط الناس ويوجههم في اتجاهات بناءة.

وهكذا يتضح أن عدداً من الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة التسامح بل وتشجيع النزاع المعقول بين الأفراد والجماعات المختلفة في المنظمة لما في ذلك من نتائج إيجابية على المنظمة. وقد بدأ بعض الكتاب يهتمون بتطوير أساليب وطرق مناسبة لإثارة وتنشيط النزاع الإيجابي/ البناء. فالنزاع والاختلاف المناسب ينظر إليه بإيجابية بخلاف النزاع الحاد الذي يؤدي إلى نتائج ضارة ويمكن تحويل النزاع المعتدل في المنظمة مثل التنظيم غير الرسمي إلى قوة إيجابية من خلال:

1- الاعتراف بحتمية الصراع.
2- تشجيع المعارضة البناءة.
3- الاعتراف بأن القدرة على استثارة الصراع وإدارته عملية ضرورية.
4- اعتبار إدارته مسؤولية جماعية(13).

شكل (1)

العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى العمل



سلوك الجماعات المتنازعة:

أشرنا في وقت سابق، حين مناقشة مراحل تطور النزاع وغيره إلى أن التعاون بين الأفراد والجماعات يصاحبه ويلازمه أعراض ومظاهر سلوكية إيجابية تجاه الجماعات الأخرى مثل الثقة، واحترام وجهة نظرها، وتقدير عملها وجهدها، والانفتاح وإرسال المعلومات لها واستقبالها منها، والصراحة، وغيرها. كما أن النزاع بين أي جماعتين يصاحبه أعراض ومظاهر سلوكية سلبية من قبل كل جماعة تجاه الأخرى. مثل عدم الثقة، والتقليل من أهمية العمل الذي تقوم به واختلاق معلومات غير صحيحة عنها، وغيرها، ويصف الكاتب (Daft) أهم الخصائص التي تسود الجماعات المتنازعة كما يلي:

1- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين "نحن" (داخل الجماعة) و "هم" (خارج الجماعة).

2- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكاً وتتوحد لتشكل جبهة متراصة لتهزم الجماعة الأخرى.

3- المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر لأفراد تلك الجماعة على أنهم أعداء.
4- أعضاء الجماعة المهددة يشعرون أنهم متفوقون - غالباً ما يبالغون في قوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعة الأخرى.
5- يقل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة والنقد السلبي.
6- إذا كانت الجماعة خاسرة، يقل تماسك أعضائها، ويعيشون قلقاً متزايداً فيما بينهم، يبحثون عن كبش فداء لوضع اللوم في الفشل عليه.
7- النزاع بين الجماعات والعداوة الناتجة ليست ناشئة عن ميول عصبية لدى الأفراد[14].

زيادة فرص التعاون وتقليص النزاع:

تتوقف أهمية التعاون أو النزاع بين الجماعات على مدى ونوعية الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات والجماعات المعنية في المنظمة. فكلما كانت درجة الاعتمادية والترابط بين الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعات المختلفة عالية وحساسة ومتبادلة، كانت درجة الحاجة للتعاون أقوى وأشد فيما بين هذه الجماعات، والعكس صحيح أيضاً، وبذا فإن زيادة فرص التعاون وميل الجماعات للتعاون فيما بينها يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التفاعل فيما بينها الذي يقضي وجود درجة عالية من الاعتمادية بين أعمال وأنشطة هذه الجماعات. وفيما يلي بعض المقترحات المفيدة في هذا الصدد.

- تطوير أهداف مشتركة بين الجماعات.
- كلما أدركت الجماعات وقبلت أهدافاً مشتركة، ازداد احتمال تعاونها.
- كما أن الجماعات التي تواجه خطراً أو تهديداً مشتركاً يزداد احتمال تعاونها.
- كلما ازدادت مشاركة المسؤولية بين الجماعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ازداد احتمال تعاونها.
- بمقدار ما يزداد التداخل في عضوية الجماعات (أن يكون الفرد عضواً في أكثر من جماعة واحدة في نفس الوقت) يزداد احتمال تعاون الجماعات.
- تدوير الأفراد للعمل في جماعات مختلفة (تبادل الأعمال بين الجماعات وقيام فرد من جماعة معينة بالعمل لفترة معينة في جماعة أخرى وبالعكس).

- استخدام فرق العمل المشتركة (تتكون من ممثلين من الجماعات المختلفة) لبحث مهام وقضايا مشتركة.
- الاجتماعات المشتركة لجميع أعضاء الجماعات المعنية بقضايا مشتركة.
- التقارب المكاني بين الجماعات حيث يتيح فرصة أكبر للتفاعل فيما بين الأفراد مما يسهل التعاون ويقلل النزاع.
- تعيين منسقين، مندوبي ارتباط ليكونوا حلقة وصل بين جماعتين أو أكثر وتتركز أعمالهم في تنسيق جهود الجماعات المختلفة والمساعدة في انسياب المعلومات، وإبقاء كل جماعة على علم بأنشطة الوحدة الأخرى.

إدارة النزاع التنظيمي Conflict Management:

هنالك أكثر من استراتيجية، أو أسلوب لتسوية النزاعات في المنظمات قبل تفاقمها ولا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية "المثلى"، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها متغيرات الموقف، الحالة. ولكن البداية السليمة للتسوية الناجحة لأي نزاع هي معرفة مسبباته الحقيقية ومن ثم العمل على إزالة تلك المسببات وتفاديها والسيطرة عليها. إلا إذا كان النزاع مستفحلاً وفي غاية الخطورة، فالأمر لا يحتمل البحث عن المسببات، بل يتطلب معالجة سريعة.

ومن أهم الطرق المتبعة في تسوية النزاعات ما يلي: [15]

1- التكامل (المواجهة/ المكاشفة) Collaboration وبموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجهاً لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها، وتطوير الحلول البديلة، وتقويمها واختيار البديل المناسب، وهذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم.

2- أسلوب التنازل Accommodation حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحة واهتماماته إرضاء للطرف الآخر ومصالحة. ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله.

3- أسلوب الإجبار forcing وفي هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطاء أي اهتمام للجماعة الأخرى. ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان. ويصلح هذا الاسلوب حينما يجب تطبيق قرار أو حل غير شعبي، والقضية ثانوية، أو أن الموعد النهائي لأمر ما قد حان.

4- التجنب، الهروب **Avoidance** ويتمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلبي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية. وهذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

5- المساومة **Compromise** وهذا الأسلوب يوصف بـ (خذ وأعط) ويتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات والآخرين، كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة. يمكن أن يشتمل الأسلوب على تدخل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت. وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون لدى الأطراف أهداف متعارضة أو تمتلك قوة متعادلة.

يترتب على النزاع أربع نتائج متميزة، تبعاً لأسلوب أو استراتيجية حل النزاع التي يتبعها أطراف النزاع، وهذه النتائج كما يلي: [16]

استراتيجية حل النزاع	النتيجة المحتملة
المواجهة / التكامل	رابح - رابح
التجنب/ الهروب، والمساومة	خاسر - خاسر
التهدئة	خاسر - رابح
الإرغام/ الإجبار	رابح - خاسر

إن كلاً من الأساليب السابقة يمكن أن يكون فعالاً للغرض المزمع تحقيقه. ولكن الدراسات تشير إلى أن استراتيجية التكامل أو المواجهة تحقق الرضا لجميع الأطراف المتنازعة.

أما Luthans فيصنف استراتيجيات تسوية النزاع حسب النتائج المحتملة، إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية: [17]

1- **استراتيجية خاسر - خاسر (أطراف النزاع كلها خاسرة)**. وهناك عدة أشكال لهذه الاستراتيجية ومنها أ- المساومة أو اتخاذ موقف وسط ب- رشوة أحد الطرفين ج- اللجوء إلى طرف ثالث محكم د- لجوء الأطراف للأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة.

2- **استراتيجية رابح - خاسر**. وهنا يحاول أحد الأطراف المتنازعة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز، ومن أشكال هذه الاستراتيجية: علاقة الرئيس - بالمرؤوس، مواجهة التنفيذي - الاستشاري، علاقات الاتحاد- الإدارة.

3- **استراتيجية رابح - رابح**، وهي الأفضل والأكثر قبولاً، وفيها تحشد الجهود والطاقات لحل المشكلات بدلاً من الكسب.

استثارة النزاع التنظيمي Conflict Stimulation:

إن إدارة النـزاع التنظيمـي لا تقتـصر علـى تسوية النزاعات الحادة، وإنما تشتمل أيضاً العمل علـى إيجـاد النـزاعات المعـتدلة المعقـولة لما لذلك من فوائد عديدة، أشرنا إليها سابقاً، وسبل توليد واستثارة النزاعات التنظيمية عديدة (انظر أسباب النزاع).

الخلاصة:

مما تقدم، نستطيع تسليط الضوء على الحقائق التالية في إدارة الصراع في المنظمات:

1- النزاع في المنظمات حتمي لأن هنالك عوامل كثيرة، يمكن أن تسبب النزاع.

2- النزاع الطفيف جداً يمكن أن يكون ضاراً مثل النزاع الحاد جداً.

3- يجب تشجيع النزاع المعتدل البناء.

4- لا توجد طريقة واحدة مثلى لحل جميع النزاعات.

5- وعليـه يجـب اسـتخدام مـدخل موقفي لحل النزاع ينبغي رصد العوامل والظروف التي تسبق النزاع، والنزاع الحقيقي.

6- إدارة الصراع في المنظمات مسؤولية جماعية.

السياسة والسلوك السياسي Politics and Political behavior:

الـسياسة والـسلوك التنظيمي يرتبطان كثيراً بالقوة في البيئة التنظيمية. ويمكن تعريف السياسة بأنهـا "الأنـشطة الـتي يـتم ممارسـتها في المنظمة من أجل الحصول على القوة وتعزيزها واستخدامها لتحقـيق رغـبات ومـصالح مفـضلة (لدى الفرد أو الجماعة) في موقف يسوده عدم التأكد أو خلاف بشأن البدائل.[18]

والـسلوك الـسياسي هـي الوسـيلة العامـة الـتي مـن خلالها يحاول الفرد الحصول على القوة واسـتخدامها (بممارستها فعلياً)، من أجل تحقيق مصلحة ذاتية (في الغالب). والسلوك السياسي، مثله مـثل القـوة، يـتغلغل في جمـيع أرجـاء المـنظمة، ولا يمكـن تجـنب الـسياسة أو الـسلوك الـسياسي في المنظمات.

إدارة السلوك السياسي:

الـسلوك السياسي، مثله مثل الصراع التنظيمي، قد يكون مفيداً وقد يكون ضاراً بالمنظمة. قد يحقـق الفـرد في محاولـته الحـصول علـى مـزيد مـن القـوة أمام الآخرين، وبالتالي لا ينجح في تحقيق مـصالحه. فـيلجأ إلى الـسلوك الـسياسي الـسلبي بإلقاء اللوم على الآخرين والبحث عن كبش فداء،

والتقليل من أهمية الآخرين وأدوارهم، وتوجيه النقد إليهم وغير ذلك، ممّا يولّد الشك في مصداقية هؤلاء ومشروعيتهم وقدرتهم على الثواب والعقاب وجاذبيتهم. وهذا يقود إلى تدهور معنويات العاملين والنزاع بين الأطراف المتنافسة، وتوجيه الجهود إلى الهجمات والهجمات المضادة بدل توجيهها إلى نشاطات منتجة. وهنا يصبح من الضروري ضبط السلوك السياسي وإدارته بفاعلية. وهذا يتطلب فهم ثلاثة عوامل رئيسة وهي: أسباب السلوك السياسي، وأساليبه وفنونه، ووسائل تقليصه.

أسباب السلوك السياسي:

تصنف العوامل التي تساعد وتشجع على ممارسة السلوك السياسي واللعبة السياسية في المنظمات إلى: عوامل تنظيمية وعوامل شخصية. (19)

1- **العوامل التنظيمية، وتتضمن:**

- عدم التأكد الناشئ عن الغموض والتغيير والبيئة المضطربة وتدني درجة الرسمية (غموض الأهداف والأدوار وغيرها)
- الموارد المحدودة في المنظمة (يحاول كل فرد الحصول على أكبر قدر منها).
- حجم المنظمة الكبير، وزيادة تعقدها، وتزايد المنافسة بين الأفراد والجماعات تشجع السلوك السياسي.
- دورة حياة المنظمة: ففي مرحلة الانحدار تتزايد اللعبة السياسية.
- المستوى التنظيمي، فالسلوك السياسي ينتشر في المستويات العليا والوسطى.
- القرارات الهامة والقرارات غير المبرمجة تشجع على السلوك السياسي أكثر من القرارات الروتينية وغير الهامة.

2- **العوامل الشخصية، ومنها:**

- الشخصية التي لديها حاجة كبيرة للقوة والنفوذ والتأثير.
- الشخصية الميكافيللية والتي تسعى للهيمنة والتأثير على الآخرين بوساطة المراوغة والانتهازية، والتي تطبق مبدأ "الغاية تبرّر الوسيلة".

كما يتطلب السلوك السياسي عناصر معينة هي: القدرات الشخصية على الاتصال وفهم الآخرين، وبذل الجهد اللازم لممارسة التأثير والسيطرة على المعلومات وشبكة العلاقات مع الآخرين.

أساليب وفنون السياسة/ السلوك السياسي:

- تشكيل التحالفات بين الأفراد والجماعات لتحقيق مزيد من القوة السياسية بما يضمن تحقيق المصالح المشتركة لهم.
- السيطرة على الموارد الحساسة في المنظمة، مثل المعلومات والأقوال وغيرها والسيطرة على عمليات صنع القرارات.
- الاستمالة: تحويل الأعداء السابقين إلى حلفاء بإشراكهم في وضع الخطط أو اتخاذ القرارات أو المشورة.
- المديح/ الثناء: استخدام الثناء والمديح للحصول على موافقة الآخرين أو القيام بعمل معيّن يخدم الفرد.
- السيطرة على جدول الأعمال. (20)
- الاستغاثة بالخبراء من خارج المنظمة.
- إيجاد صورة ذهنية إيجابية (Impression management). وهو أن يتصرّف الفرد بطريقة تساعد على تكوين صورة ذهنية محبّبة وإيجابية عنه لدى الغير.
- السيطرة على النشاطات الحيوية في المنظمة.

معالجة السلوك السياسي السلبي:

من الوسائل المقترحة لتقليص السلوك السياسي السلبي في المنظمة ما يلي:

- تقليص درجة عدم التأكد في المنظمة (أهداف وأدوار وسياسات واضحة...).
- تقليص درجة المنافسة، وخاصة بشأن الموارد.
- حلّ أي تحالفات/ تكتلات/ شلل سياسية.
- منع تطور ونشوء أي تحالفات/ تكتلات.
- أن يكون كل مدير/ رئيس قدوة لمرؤوسيه في عدم المناورة وعدم المراوغة وعدم التحايل وغيرها.
- الاتصالات المفتوحة الصريحة في جميع أرجاء المنظمة ومستوياتها.
- مواجهة من يقومون باللعبة السياسية واتخاذ الإجراءات اللازمة بحقهم.
- توقع ظهور السلوك السياسي، ورصد أي عوامل أو ظروف تشجع وتساعد على اللعبة السياسية لكي تتدخل الإدارة قبل تصاعد اللعبة السياسية. [21]

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- وضّح أهمية الصراع التنظيمي؟
2- ما هي مسبّبات الصراع التنظيمي على مستوى الفرد؟
3- ناقش مسببات الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة؟
4- اذكر أهم مسببات ومصادر النزاع التنظيمي على مستوى المنظمة؟
5- اشرح مراحل عملية النزاع التنظمي.
6- الصراعات التنظيمية كلّها ضارة وهدّامة ويجب القضاء عليها وتجنبها. ما هو رأيك بهذه العبارة وعلّل إجابتك.
7- ما هي علاقة النزاع التنظيمي بمستوى الأداء.
8- اذكر أهم الخصائص والسلوكيات التي تسود الجماعات المتنازعة.
9- ما هي السبل والوسائل التي يمكن من خلالها زيادة فرص التعاون وتقليص احتمالات النزاع بين الجماعات المختلفة؟
10- اذكر أهم إيجابيات وفوائد النزاع التنظيمي المعتدل.
11- أي من أساليب تسوية وحلّ النزاعات هو الأفضل في رأيك؟ علّل إجابتك.
12- أي من أساليب تسوية النزاعات التنظيمية يكون فيه الطرفان المتخاصمان رابحين؟
13- كيف يمكن توليد / استثارة النزاعات التنظيمية في المنظمات؟
14- ما هو السلوك السياسي؟ وما هي أسبابه ومصادره؟
15- متى يكون السلوك السياسي ضاراً وسلبياً؟
16- اشرح أهم أساليب وفنون السلوك السياسي في المنظمات.
17- كيف تستطيع معالجة السلوك السياسي السلبي؟

قائمة الهوامش

(1) Stephen Robbins in Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2nd ed., Homewood, III.: IRWIN, P/ 375.

(2) Fred Luthans (1989), Organizational Behavior, 5th ed. New York: McGraw-Hill Book Co., pp. 399-400.

(3) المرجع السابق، ص 401.

(4) المرجع السابق، ص 404.

(5) أحمد ماهر (1993)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: كلية التجارة، ص 281.

(6) أحمد عاشور (1990)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص 268.

(7) Davis A. Kolb, Irwin M, Rubin and James m. Mclintyre (1974), Organizational Psychology, 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p. 234.

(8) Keith Davis and John W. Newstrom (1989), Human Behavior at Work, 8th ed. New York: Mcgraw-Hill, p. 256.

(9) Dale S. Beach (1970) Personnel: The Management of People at Work, 2nd ed. London: The Macmillan Co., pp. 495-496.

(10) ماهر، نفس المرجع، ص 284.

(11) Gary Dessler (1986), Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, 2nd ed. Englewood Clifs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., pp. 422-423.

(12) Davis and Newstrom, Human Behavior at Work, p/ 257.

(13) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: عمان: دار الشروق، ص 202.

(14) Luthans, Organizational Behavior, pp. 417-418.

(15) Kreithner and Kinicki, Organizational Behavior, pp. 481-483.

(16) Davis and Newstrom, Human Behavior at Work, p. 259.

(17) Luthans, Organizational Behavior, pp, 412-414.

(18) Pfeffer, John (198), Power in Organizations Marshfield, Mass.: Pitman, p. 7

(19) حريم، حسين (2003)، إدارة المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ص234-242، Morehead and Griffin, op. cit., p. 396.

(20) المرجع السابق، ص243.

(21) المرجع السابق، ص244.

الوحدة التاسعة

القيـــــادة

Leadership

تعريف القيادة

القيادة الرسمية وغير الرسمية

مصادر قوة/ تأثير القائد

مهارات وأساليب التأثير

نظريات القيادة

نظريات السمات

النظريات السلوكية

النظريات الشرطية الموقفية

محددات فاعلية القيادة

اتجاهات حديثة في القيادة

أهداف الوحدة

- ☐ توضيح مفهوم القيادة وأهميتها للمنظمات.
- ☐ تحديد مصادر وأدوات قوة وتأثير القائد.
- ☐ شرح نظرية السمات في القيادة وأهم الانتقادات الموجهة إليها.
- ☐ وصف النظريات السلوكية في القيادة، وأنماط القيادة المختلفة.
- ☐ مناقشة النظريات الشرطية، أو الموقفية في القيادة.
- ☐ شرح الاتجاهات الحديثة في القيادة وبعض القضايا المعاصرة في القيادة.
- ☐ وصف العوامل المختلفة التي تحدد فاعلية القيادة.

الوحدة التاسعة

القيـــــادة

Leadership

يعتـبر موضـوع القـيادة مـن المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القـديم، واسـتمرت الأبحاث الدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. وكانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم. والتاريخ يحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية. ومع أن القـيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها لفترة تاريخية طويلة، ولكن مشكلة القيادة أضحت ذات أهمية بالغة الحـيوية والحـساسية في القـرن الحـادي والعشرين، الذي يشهد تطورات وتغييرات متسارعة في شتى المجـالات، وأزمات وحروباً وكوارث، وتنافس حاد، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها. وما يشير بوضـوح إلى أهمـية الـدور القـيادي في المـنظمات، هـو استبدال القيادات في المنظمات حينما تواجه المـنظمات الإخفـاق والأزمـات والـتدهور بقـيادات أخـرى. وكـذلك الحـالات المتكررة التي نسمع الـبعض يـردد أن هـذه المنظمة أو تلك تفتقر إلى القيادة، وذلك كله اعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف كثيراً على دور القائد. وستناقش في هذه الوحدة تعريف القيادة والتمييز بين القائد والمدير، ومصادر قوة القائد التي يؤثر بها على الآخرين، ونظريات القيادة المختلفة.

تعريف القيادة:

علـى الـرغم مـن اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القـيادة، فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً، ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، وستطرق إلى بعض التعاريف فقط لأنه لا يمكن حصرها جميعاً.

يقـول Flumer بأن القيادة هي "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهـارة إيـصالهم إلـيها"[1]. أمـا رنـزيس ليكرت Rensis Likert فيعرف القيادة بأنها "قدرة الفرد علـى الـتأثير علـى شـخص أو جماعـة وتوجـيههم وإرشـادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجـة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"[2] ويعرفها كاتب آخر على أنها "عملية يقوم فـيها شـخص بممارسة تأثير ناجح على الآخرين للوصول إلى أهـداف مرغوبـة"[3]. أمـا Kahn و Katz فيشيران إلى أن القيادة تستخدم في علم الاجتماع للدلالة على ثلاثة معان رئيسية:

1- خصائص وظيفة/ مركز ما.

2- خاصية/ سمة للشخص.

3- نوع من السلوك.

ويعتبران أن جوهر القيادة هو "التأثير الذي يتجاوز الامتثال الآلي/ الأوتوماتيكي للتوجيهات الروتينية في المنظمة"[4]. ويعرفها Kinicki وKreitner على النحو التالي: هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة. ومن بين التعاريف الأكثر وضوحاً وتفصيلاً هو التعريف الذي يقترحه Ivacevich وزميليه. "المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة. وهذا يعني:

1- وجود شخص قائد.

2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.

3- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير.

4- وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.[5]

فالغرض من القيادة تحقيق التأثير بحيث يتم تحقيق أهداف هامة. وبنظرة مماثلة يعرف Gibson القيادة "هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة. فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

1- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

2- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة.

3- خبرة الأفراد للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.

4- خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة.

5- الرضا عن نوع القيادة الممارسة[6].

مما تقدم، يمكن القول أن معظم التعاريف السابقة، إن لم يكن جميعها، تنظر إلى القيادة على أنها عملية اجتماعية، تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. وهي محاولة شخص ما (القائد) للتأثير على سلوك وأفعال واتجاهات تابع/ مرؤوس، ويركز بعض الكتاب على أهمية الدور الذي يقوم به المرؤوس/ التابع في عملية القيادة.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يزرع في التابع/ المرؤوس الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل والامتثال لرغبات القائد. كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضاً بتابعية/ مرؤوسيه وحاجاتهم ورغباتهم وميولهم... الخ/ وبدون الأخذ في الحسبان هذا العنصر (المرؤوسين/ التابعين) لن يستطيع القائد أن يمارس دوره القيادي بنجاح. والقيادة عملية اجتماعية مستمرة، ويجب أن لا ينظر للقائد على أنه رجل غير عادي، فهو شخص يقود ولا يسوق. ولكن القائد الناجح لديه الرؤيا الكافية والحماس والحب والثقة والعاطفة والقيم والإدراك والدافعية والقوة والسياسة، والعمل بروح الفريق والتغذية الراجعة، والاتصال الفعال.. كما أن القائد الناجح يتطلع باستمرار ودوماً إلى الأمام والمستقبل ويحاول نقل المنظمة من الواقع الحاضر إلى الأفضل.

القائد والمدير:

القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة. أما المدير، الرئيس هو الشخص الذي يعين ويكلف مهمة الإشراف على وحدة، جماعة عمل. والمدير، الرئيس عليه أن يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهكذا فإن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير/ الرئيس. فالمدير/ الرئيس يقوم بدوره القيادي (توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة). بالإضافة إلى دوره في التخطيط والتنظيم والرقابة. ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. وليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزاً، رئاسياً سيصبح قائداً بالضرورة. فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يفتقدون مقومات القيادة، لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة، ولكن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان لأي منظمة، فالإثنان يتضمنان أنشطة جميعها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإدارية المختلفة، وبخاصة العليا منها، يجب أن تسند إلى أشخاص تتوافر فيهم، من بين أمور أخرى صفات القيادة والاستعداد القيادي، والتي يجب تنميتها وتطويرها.

القيادة الرسمية وغير الرسمية:

تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف الرئاسية/ القيادية، التي يمارسها أفراد معّينون أو منتخبون ويكلفون مهمة توجيه مرؤوسيهم والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية (مثل رئيس مجلس الإدارة المدير العام، مدير دائرة، رئيس قسم.. الخ)، وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطة رسمية فهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة، وهم قادة، بحكم وظائفهم ومراكزهم

الرسمية. ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيهم لهم، إلا أنه يلاحظ في حالات كثيرة ظهور أفراد من بين جماعات العمل يمارسون القيادة والتأثير على أفراد الجماعة وتتطلع إليهم الجماعات للتوجيه والإرشاد. وهؤلاء الأفراد يمارسون القيادة غير الرسمية، وهم قادة غير رسميين، يستطيعون التأثير على سلوك أفراد الجماعة من خلال مهارات وقدرات خاصة تفي باحتياجات وإمكانات الأفراد (مثل قوة الشخصية والاحترام، والثقة، والخبرة، وغيره). وهكذا نرى حالات كثيرة يكون القائد الرسمي قائداً اسمياً فقط بينما تكون زمام الأمور في يدي القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الإدارة العليا. ومع أن القائد الرسمي لديه الحق المشروع في توجيه الآخرين إلا أن هذا لا يعني أنه بالضرورة مؤهل لقيادتهم. ويصبح مؤهل حينما يحوز على الحق الاجتماعي والنفسي للقيادة، حيث أن تأثيره على الجماعة لا يفرض ولا يطلب وإنما يكتسب ويتحقق عن جدارة.

هذا ولا ينبغي أن ينظر إلى ظاهرة القائد غير الرسمي بأنها ليست صحية بالنسبة للمنظمات بل هي أمر طبيعي، وظاهرة صحية بوجه عام لكونها تساعد المنظمة على التكيف مع الواقع. وكلا النوعين من القيادة هامان لأنهما تتواجدان جنباً إلى جنب في المنظمات، حيث توجد فيها الجماعات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية. وهنا يترتب على القائد الرسمي (المدير، الرئيس) أن يعي ويدرك وجود القيادة غير الرسمية وأن يتعرف طبيعتها وطبيعة التنظيمات غير الرسمية، ويحاول توظيفها لمصلحة المنظمة.

مصادر قوة / تأثير القائد Sources of Power:

اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، وبالتحديد مصادر القوة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم. ومن الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها Bertram Raven , John French حيث حددا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي: [(7)]

1- **قوة المكافأة Reward Power**: وتستند إلى إدراك الفرد والمرؤوس (التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية.

2- **قوة الإكراه، العقاب Coercive Power**: وتستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض

عقوبة عليه.. أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس.

3- **القوة المشروعة Legitimate Power**: وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب، الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

4- **قوة الخبرة Expert Power**: وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة (الفنية والإدارية والسلوكية) التي يملكها الشخص. وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له.

5- **قوة الاقتداء، الإعجاب Referent Power**: وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي أن المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابه بالرئيس (صفاته أو أفعاله).

وبمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر، يزداد تأثيره على الأفراد للامتثال إلى رغباته وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهدف المنظمة (من خلال أفراده التابعين له) بكفاءة وفاعلية.

ويضيف الكاتب عاشور إلى هذه المصادر:

1- تحديد أهداف العمل.

2-جمع وتحليل المعلومات.

3- تحديد أساليب العمل.

4- تهيئة ظروف العمل.

5- تقديم النصح والمشورة.

6- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم.

7- تحسين وتطوير دافعية العاملين[8].

أما Yukl فقد ميز بين إحدى عشرة أداة ووسيلة للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته، وبعضها رسمي. وهذه الوسائل هي:

1- **المطلب المشروع**: للرئيس حق الطلب من المرؤوس الإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته في مجالات العمل.

2- **قوة المنفعة، العائد**: يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون له نتيجة لما سيعود عليهم من عوائد نتيجة هذا الإذعان.

3- **قوة القهر، الإكراه**: ويمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه.

4- **الاستمالة القائمة على الرشد:** يلجأ القائد إلى استمالة المرؤوسين وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.

5- **قوة الخبرة.**

6- **الإلهام والهاب الحماس:** يستطيع القائد أن يحصل على امتثال التابعين من خلال التركيز على القيم والمثاليات التي يلتزم بها التابع.

7- **تطوير أو تغيير القيم والاعتقادات:** يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم واعتقادات لدى التابعين (الإخلاص والشرف والنزاهة والطاعة) يستخدمها فيما بعد أساساً للحصول على امتثالهم.

8- **تطويع القائد للمعلومات:** يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال الاتصال - اتصال القائد مع مرؤوسيه - عن طريق التحكم بنوع وكمية المعلومات وتفسيرها وتحليلها للأفراد للتأثير على سلوكهم.

9- **تطويع ظروف البيئة:** وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل.. الخ أو تشكيل فرق أو جماعات العمل وغيرها.

10- **الإعجاب والانتماء الشخصي:** يعتمد القائد على إعجاب التابعين به وانتمائهم لشخصه.

11- **المشاركة في القرار:** فمن خلال إشراك المرؤوسين في حل المشكلات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها، يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد.

نتائج ممارسة النفوذ والتأثير:

إن نجاح تأثير القائد على مرؤوسيه يعتمد جزئياً على قوة المدير ومهاراته في التأثير. ولكن القوة والمهارات ليست هامة إلاّ إذا حاول المدير التأثير على المرؤوسين. فالقوة والمهارة هما عاملان يعدلان/ يتوسطان (Moderator) العلاقة بين التأثير (تأثير القائد) ونتيجة التأثير. والنتائج المتوقعة للتأثير هي:

- الالتزام Commitment الأكثر نجاحاً.
- الامتثال Complaince نجاح جزئي.
- المقاومة Resistance غير ناجح.

وهكذا يكون تأثير القائد على المرؤوس ناجحاً جداً حينما يستجيب المرؤوس بصورة إيجابية عالية تفوق ما هو مطلوب من الفرد، حينما يبدي الفرد استعداده ورغبته الحقيقية ويبذل كل جهد مستطاع لتنفيذ ما يطلبه الرئيس.

مهارات التأثير:

تصنف مهارات التأثير لدى القائد إلى مهارات تشخيصية ومهارات تنفيذية. فمن المهارات التشخيصية مثلاً: التعاطف، التبصّر والحساسية الاجتماعية تساعد المدير على اختيار أداة/ قوة التأثير المناسبة. ومن الضروري أن يقوم المدير بدراسة وتحليل الموقف ودوافع وقيم الناس الذين سيؤثر فيهم.

ومن مهارات التنفيذ (تنفيذ التأثير): الإقناع، الحسم، قدرة التفاوض، وقدرة الفعل.

القوة والمهارات معاً تعدلان/ تكيّفان نتائج محاولة التأثير فمثلاً مهارة الإقناع وقوة الخبرة كلاهما هامان وتعدّلان (Modify) التأثير باستخدام العقل والمنطق.

ضم/ دمج فنون وأساليب التأثير:

يستطيع المدير أن يدمج/ يضم أكثر من أداة نفوذ وتأثير من الأدوات التي سبق ذكرها. وبعض أنواع الضم/ الدمج تكون أفضل من غيرها، لأنه ليست كل أدوات التأثير متوافقة (بعضها قد يتعارض مع الآخر).

المشروعية + العقلانية/ التبادل، العقلانية + الإلهام/ التبادل.

المشورة + الإقناع العقلاني، الإكراه + المشروعية.

ولا ينصح بأنواع الدمج/ الضم الآتية:

المناشدة الشخصية + التبادل، التبادل + الإلهام، الضغط + المناشدة الشخصية + المشورة

نظريات القيادة:

حاول، ولا يزال يحاول، الكتاب والباحثون، وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية، منذ أمد بعيد تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة. واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة (النتائج والآثار المترتبة على تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه)، وأهمها: الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل، وإشباع حاجات ومشاعر الأفراد، ورفع روحهم

المعنوية. يمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي (مرتبة حسب تطورها التاريخ):

1- نظريات السمات، الخصائص.

2- النظريات السلوكية.

3- النظريات الشرطية، الموقفية.

ويطلق البعض على المجموعتين الأولى والثانية بالنظريات التقليدية وشبه التقليدية في القيادة، أما المجموعة الثالثة فيسميها البعض بالنظريات الحديثة. وسنتطرق فيما يلي بمزيد من التفصيل لهذه النظريات.

أولاً- نظريات السمات Traits Theory:

بدأت هذه النظريات مع بداية القرن العشرين، واهتمت الدراسات بالقائد نفسه، وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وتركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، واتباع هذه النظرية يفترضون أن الإنسان يولد قائداً. وقد تعددت وتنوعت كثيراً السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة. ومن بين هذه السمات، ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية، وهنالك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، ومن بين هذه السمات القوة البدنية، طول القامة، الذكاء، حب السيطرة، النزاهة، الثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العالية للإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة، إنكار الذات، الحسم وغيرها، ولكن هذه النظريات لم تصمد طويلاً أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها، ومن أهمها: [10]

1- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.

2- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.

3- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.

4- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين. كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بسمات سابقة الذكر. ووجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيراً في اختيار القادة. أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمة أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرها.

5- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظريات لأن السمات موجودة، والناس يميلون دوماً للنظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة.

ثانياً- النظريات السلوكية Behavioral Theories:

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين. وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين:

1- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.
2- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن.[13]

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل. وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليس سماته، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته. وهذا التحول يعتبر هاماً لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبياً (موروثة) وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها تجارب هوثورن هي وجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية، ودلت النتائج على أن نمط الإشراف المساند، المؤازر له تأثير إيجابي على أداء العاملين، وأدى هذا الاستنتاج (الذي ثبتت عدم صحته فيما بعد) إلى الاعتقاد بوجود الأسلوب الأفضل في القيادة، الإشراف. وقد عززت دراسات كيرت ليون Kurt Lewin في المراحل الأولى هذا الاعتقاد حينما اتضح أن التابعين، المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على أي من الأسلوبين الاوتقراطي أو المتسيب.

وسنتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة.

1- دراسات أيوا Iowa:[12]

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم:

تحت إشراف الأخير الذي Kurt Lewin, Ralph K. White, Ronald Lippitt يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية، أو دينامية الجماعة.

لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر، في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطاً قيادياً محدداً (وفق تعليمات القائمين على التجربة). وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي:

1- الاستبدادي، المنفرد Authoritarian.

2- الديمقراطي Democratic.

3- المتسيب، المتساهل Laissez-faire.

1- في النمط الاستبدادي احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

2- أما النمط الديمقراطي، فكان عكس ذلك، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

3- وأما الأسلوب الثالث (المتسيب المتساهل) فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل... الخ للجماعة. ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي/ الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

2- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء، وروح الفريق، والتفاعل الاجتماعي والرضا في العمل.

3- الجماعات التي استخدمت النمط المتسيب، المتساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.

ومن الانتقادات التي وجهت للدراسة:

1- أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على أطفال غير ناضجين، ولا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات.
2- منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهنالك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها.
3- كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير الثقافة الأمريكية[13].

2- دراسات اوهايو:

بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو، مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، دراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين على السؤال: ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف، أعمال القادة:

1- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل (Initiating structure).
2- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم (consideration).

وباختصار فإن عاملي (بعدي) القيادة اللذين تمخضت عنهما التحاليل هما:

1- الاهتمام بالأهداف، العمل.
2- الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقاتهم. وهذا البعدان، العاملان منفصلان ومتميزان عن بعضهما البعض، والملامح الرئيسية لكل بعد هي كالآتي:[14]

تنظيم العمل، الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1- يدير العمل بيد من حديد.	1- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
2- يصر على ضرورة اتباع الأفراد القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل.	2- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.
3- يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بوساطة أفراده.	3- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.
4- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الإذعان.	4- سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.
5- يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدى.	

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح. كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل، ولم تثبت علاقة محددة بين الحساسية (الاهتمام بحاجات الأفراد) والأداء.

2- أما النمط المهتم بالأهداف والعمل، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة[15].

على الرغم من بعض التحفظات من جانب بعض الكتاب حول منهجية الدراسة (تفتقد للمنهجية العلمية الصارمة) ولكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين، العمل والأفراد، في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على العلاقات الإنسانية)[16].

3- دراسات ميتشيغان Michigan studies

في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة، وهم Likert, katz, kahn. وقاموا بتحديد عنصرين، بعدين للقيادة وهما:

1- الاهتمام بالعامل Employee orientation.

2- الاهتمام بالإنتاج/ العمل Production (Job) Orientation.

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى انه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية. أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، ويعكس الافتراض بأن العامل مجرد أداة ووسيلة لتحقيق غاية.

وقد تنبه ليكرت وزملاؤه إلى ثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية، وسعوا إلى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم والتحكم والسيطرة على المتغيرات قيد الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة ميتشغان بتطوير نمطي قيادة اعتماداً على دراسات أوهايو:

1- الإشراف عام General supervision.

2- إشراف مكثف Close supervision.

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاماً. وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح أسلوب الإشراف العام، ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين في حين أن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة - إشراف مكثف والاهتمام بالعمل، الإنتاج[17].

4- لايكرت وأنماط القيادة الأربعة:

استمرت الدراسة والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات. وقد وضع لايكرت Likert نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور New Patterns of Management الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم (4) في القيادة - القيادة الديمقراطية.

وفيما يلي مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة:

1- النظام التسلطي المستغل Exploitative Autocratic .

2- النظام الأتوقراطي الخيِّر Benevolent Autocratic .

3- النظام المشارك Participative .

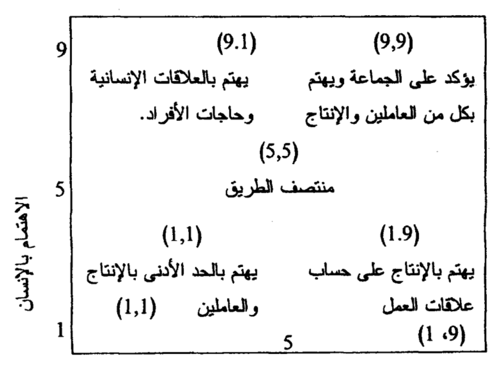
4- النظام الديمقراطي Democratic[18].

عنصر القيادة	نظام رقم (1)	نظام رقم (2)	نظام رقم (3)	نظام رقم (4)
1- الثقة في المرؤوسين.	لا يثق في مرؤوسيه.	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات.	ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور.
2- شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل.	انعدام الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل مع الرئيس.	لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل.	يشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة العمل.	يشعر المرؤوسين بحرية كاملة.
3- محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين.	نادراً ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين لحل مشاكل العمل.	يسعى الرئيس أحياناً للحصول على أفكار وراء المرؤوسين.	يأخذ الرئيس عادة بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها بشكل بناء.	يسعى الرئيس دائماً للحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم ويحاول دائماً استخدامها بشكل بناء.

ومن أجل تعزيز وإثبات الأساليب الأكثر فاعلية، قام لايكرت وزملاؤه بدراسات عديدة للوقوف على أراء ورؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم . وأشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين 4،3، والأقل إنتاجية استخدمت 2،1، بغض النظر عن مجال عمل المدير أو إن كان بوظيفة تنفيذية أم استشارية.

5- نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid:

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً، إلى الكاتبين روبرت بليك وجان موتون وتعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة وهما: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالإنسان. واستناداً لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الاثنين أو عالياً فيهما كما توضح ذلك الشبكة.



المصدر Blake and Mouton, op. cit., p.10.

وأما الأنماط القيادية الخمسة فهي: [19]

1- **القائد المنسحب، التسيبي (1,1) Impoverished**: وهـو الذي يترك الأمور دونما تدخل فيها، ولا يهتم سواء بالإنتاج أو بالإنسان، فهو ينسحب من العملية القيادية.

2- **القائد المهتم بالإنتاج Task Manager**: وهـو الذي يعطـي كل اهتمامه للإنتاج والعمل - العمل أولاً وأخيراً - ويعطي أدنى اهتمام للعلاقات الإنسانية.

3- **القائد الاجتمـاعي (رئيس نادي) Country Club (9.1)** الذي يعطـي كـل الاهـتمام والتركيـز على الناس ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية، ولا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج والعمل.

4- **القائد الوسط (5,5) Mid Road Manager**: الذي يوجه اهتماماً متوسطاً لكل مـن الإنـتاج والـناس. ولكـن هـذا القائـد يواجه حرجاً وصعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين. وإذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحي بأحد البعدين لصالح الآخر.

5- **القائـد المثالـي (9,9) - (قائـد الفـريق)** وهـو الـذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتـزمين، والتفاعل والترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة والاحترام. وتشترك هذه الأنماط القيادية جـميعها في التأكـيد علـى أهمـية سـلوك القائـد فـيما يتعلق بالعاملين (الإنتاج والإنسان) ومن ناحية أخـرى تـؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب والتطوير، وتستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة أسـلوب القـيادة لدى الأفراد ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى النوع المثالي (9,9).

6- نظرية المشاركة Theory of Participation:

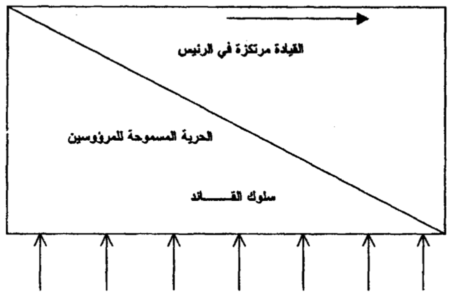
اعـتماداً على أنماط، أساليب القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات سالفة الذكر، قام روبرت تاننبوم ووارين شميدت بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين:

1- مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد.

2- مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات.

ومـن الواضـح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي تتدرج على خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه كما يوضحه الشكل الآتي: [20]





المدير يتخذ القرار ويعلنه	المدير يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به	المدير يعرض الأفكار ويطلب أي أسئلة	القائد يقترح القرار ويناقشه ومستعد لتغييره	القائد يعرض إطارا ويفرض المشكلة ويتلقى الاقتراحات يتخذ القرار	القائد يضع إطارا ويفوض الجماعة لاتخاذ القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بالعمل ضمن حدود يضعها رئيسه الأعلى

في الأسلوب الأول لا يعطي الرئيس لمرؤوسيه أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية اتخاذ القرارات، فالقائد يقرر المشكلة ويحدد الإجراءات البديلة ويختار إحداها ويطلب من الجماعة تنفيذه. وفي الأسلوب الثاني يحاول الرئيس إقناع المرؤوسين بقبول القرار.

يقوم القائد في الأسلوب الثالث بإعطاء المرؤوسين الفرصة لتعرف حيثيات القرار، فبدلاً من توضيح سبب قبولهم للقرار، يدعوهم لتوجيه الأسئلة ويأخذ بعض الوقت في تفاصيل تفكيره ونواياه،وفي الأسلوب الرابع يعطي للمرؤوسين لأول مرة الفرصة للتأثير على القرار ولكن المدير يحتفظ بالمسؤولية عن تحديد المشكلة وتطوير حل لها، مبدئياً. وفي الأسلوب الخامس، يقوم الرئيس بتعرف أراء المرؤوسين قبل أن يتخذ القرار، سواء الأولي أو النهائي فهو يحترم معرفتهم ويعترف بمقدرتهم على اقتراح الحلول، وبعد تقييم الأفكار المختلفة يختار الحل الذي يعتبره مناسباً.

يقوم الرئيس في الأسلوب السادس بتفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين، ولكنه يوضح لهم المشكلة ويحدد القيود على ما يمكنهم أن يقرروه. ويختلف الأسلوب السابع عن السادس في أن الأول يمنح الأفراد سلطة عامة لاتخاذ القرارات وليست سلطة مقصورة على مشكلة معينة.

ثالثاً- تقييم النظريات السلوكية:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسات العديدة التي تناولت أنماط السلوك القيادي بالنقاط التالية: [21]

1- لا يمكن إغفال أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل.
2- هنالك تناقص كبير في نتائج البحوث والدراسات بالقدر الذي لا يمكن المعرفة بصورة واضحة تأثير أنماط القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين.
3- يبدو أن الأنماط الديمقراطية أو القيادة بالمشاركة أو التي تركز على العلاقات الإنسانية أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عاليتين.
4- هنالك إشارات إلى أن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية عالية وذلك بشرط أن يمارس القائد النمط باستمرار وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه بصورة دائمة.

ويمكن تلخيص الانتقادات التي تم توجيهها لهذه الدراسات كما يلي:

1- تفترض دراسات أنماط القيادة ضمنياً أن هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا)، وتحاول الدراسات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية. ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم.
2- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
3- قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين فهناك افتراض ضمني بأن هنالك نمطاً أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية. وإن هنالك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية. ويعني إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة.

4- كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة. ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كماً ونوعاً.

5- اخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية[22].

رابعاً- النظريات الشرطية Contingency / Situational Theories:

يلاحظ تعدد النظريات حول أنماط السلوك القيادي نتيجة للأبحاث والدراسات المكثفة التي امتدت سنوات طويلة. ومع تزايد النظريات ازداد الاعتقاد بأن هنالك نظرية واحدة تقدم نمطاً أو أسلوباً قيادياً واحداً يحدد فاعلية القيادة. وأوضحت كثير من الدراسات أن نمطاً أو سلوكاً قيادياً معيناً يرتبط بعلاقة واضحة مع فاعلية القيادة في مواقف وظروف معينة. ونظراً لثغرات النظريات السلوكية السابق ذكرها فقد بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين، والمتغيرات الموقفية والبيئية. ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة، سنتطرق إلى أهمها.

النظرية الموقفية لفيدلر:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر Frederick Fiedler من جامعة الينوي في الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد. وقد تبنى فيدلر نمطي، بعدي القيادة الذين استخدما في دراسات ميتشيغان وأوهايو وهما:

1- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).

2- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه).

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة:

1- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له).

2- مدى السلطة والقوة التي تمنحاه إياه وظيفته.

3- درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المرؤوسون).

وقام بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة. ويبين الجدول التالي المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لكل منها: [23]

رقم الحالة	درجة الموقف ظروف الموقف	علاقة القائد بالمرؤوسين	درجة تصميم، وضوح العمل	قوة مركز القائد	نمط القيادة الأكثر إنتاجية
1			واضح	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
2	ميسر جداً	جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعمل (موجه)
3	↑	جيدة	غامض	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
4		جيدة	غامض	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية، (مشارك)
5		جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية، (مشارك)
6		سيئة	واضح	قوي	لا توجد معلومات
7	↓	سيئة	غامض	قوي	لم تكشف أي علاقة
8	صعب جداً	سيئة	غامض	ضعيف	يهتم بمهام العمل (موجه)

يرى فيدللر أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية. أما في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل.

وهكذا يرى فيدللر بأنه اكتشف أن ملاءمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر، سهولة ظروف عمل الجماعة. ويعتقد أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد (علاقة القائد بالمرؤوسين، وتصميم العمل، وقوة أو مركز القائد جميعها عالية جداً أو منخفضة جداً) يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل. ويعزي سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة، وفي حالة الظروف غير المفضلة، يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد، وبخلاف ذلك سينشأ الإرباك والفوضى في العمل. أما بالنسبة للظروف المتوسطة، العادية وحيث أن هذه المتغيرات مختلطة (العمل ليس واضحاً، والعلاقة سيئة، والقوة ضعيفة) فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات[24].

نظرية المسار – الهدف Path- Goal Leadership:

تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هواس Robert House ومارتن إيفانز Martin Evans، والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة)، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين، ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم.

تسعى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم. ويتمثل دور القائد في:

1- توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.

2- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.

3- يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقيق هذه الأهداف يسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طرق تحقيق أداء مهام معينة.

تستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

1- نمط القيادة الموجه Directive أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.

2- نمط القيادة المساند Supportive، القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس.

3- نمط القيادة المشارك Participative: يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

4- نمط القيادة المهتم بالإنجاز Achievement-oriented: يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام.

وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعلياً هذه الأنماط في مواقف مختلفة. أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي:

1- الخصائص الشخصية للمرؤوسين.

2- الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل).

وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة، والانغلاق الذهني، والجمود والانطواء. أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين (واضحة ومتكررة)، ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل الأولية.

واستناداً لهذه النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ودافعيتهم من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسراً وسهلاً قدر الإمكان. ومن أجل تحقيق ذلك، (تيسير وتسهيل المسار لتحقيق الأهداف الشخصية) على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية والتنبؤات التي تقدمها فهي كما يلي:

1- الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة إيجابية برضى العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالاً غامضة، ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضى والتوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة.

2- يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر Supportive إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جداً أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطاً واحباطات. وكشفت الدراسات أن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل الأثر الإيجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر أو أنها غير مرضية.

3- فيما يتعلق بالأسلوب المشارك Participative يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين. وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المنفتحين ذهنياً والغير متسلطين.

4- الأسلوب الذي يؤكد على الإنجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس أداء عالية وأن تزداد ثقتهم في قدراتهم على مواجهة التحديات. وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة، يتوقع أن يؤدي الأسلوب القيادي الذي يؤكد على الإنجاز إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب وقد كشفت الدراسات عن صحة هذه التنبؤات.

نظرية هيرسي – بلانشادر الموقفية:

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين Paul Hersey و Kenneth Blanchard وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة. وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هنالك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين Maturity ويطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين Readiness لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل:

1- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.
2- مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.
3- مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

وبالنسبة لسلوك القائد (النمط القيادي) فقد استعانت النظرية بما قدمته الدراسات والنظريات الأخرى. وأما بالنسبة لنضج (استعداد) الفرد فقد استندت النظرية إلى كتابات ارجايرس Chris Argyris، ويقاس النضج (الاستعداد) بقدرة المرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد والرغبة على تحمل المسؤولية، وتوظيف التعليم والخبرة[26].

تحدد النظرية أربعة أساليب قيادية هي:

1- الأخبار، الأعلام Telling سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل وبالعلاقات بصورة متدنية.
2- الإقناع selling يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.
3- المشارك Participative يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.
4- التفويض Delegative يهتم بدرجة متدنية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

وتقترح النظرية أن أفضل أساليب القيادة تلك التي تناسب المواقف التالية: [27]

1- أسلوب الأخبار (المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، وهنا يقوم القائد بتحديد أدوار الناس غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية.
2- الأسلوب المقنع (الاهتمام بالعلاقات والعمل) هو الأفضل في حالة الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسط من النضج والاستعداد. ويقوم القائد هنا بتوفير التوجيه في العمل والدعم للناس غير القادرين ولكنهم مستعدين لتحمل المسؤولية. ويتضمن دمج أسلوب التوجيه بالتفسير والتعزيز للحفاظ على حماس الأفراد.
3- أما أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج والاستعداد. فالأفراد القادرون على العمل ولكنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة دافعيتهم. فمن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يتم تعزيز رغبتهم لإنجاز العمل.
4- الأسلوب التفويضي يعتبر الأنسب في حال الأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج والاستعداد. فالقائد هنا يقدم القليل في مجال التوجيه والدعم ويسمح للأفراد القادرين والمستعدين لتحمل المسؤولية عما يجب عمله.

وهكذا تتوقع النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل. وإذا ما بلغ الأفراد مستوى من النضج والاستعداد فوق المتوسط، فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل وبالعلاقات على السواء (أسلوب التفويض)[28].

لقد اهتمت النظرية بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد إنجازه. وتتطلب من القادة معرفة جيدة بمرؤوسيهم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر بالمواقف من حين لآخر واختيار الأسلوب المناسب.

محددات فاعلية القيادة:

لقد أكدت جميع النظريات الشرطية أو الموقفية على أنه ليس هنالك نمط، أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً. إذ أن هنالك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد. وقد ركزت مختلف النظريات الشرطية على متغير واحد أو عدد محدود من المتغيرات الموقفية. ولكن أيا من النظريات السابقة لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة، لإهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد. ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين، والبعض يتعلق بالموقف، والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال وسنسلط الضوء على هذه المتغيرات:

1- عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

لكل قائد قدراته واتجاهاته واعتقاده وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم... الخ ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد اتباع سلوك ونمط معين دون غيره.

2- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد:

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم.. كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم، وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة، وغيرها... وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً وتنجذب إليه، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تنجذب إليه.

ومـن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة: حجم الجماعة، ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها، ومدى تعاونها... الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.

3- موقف العمل:

ومـن أهـم المـتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعقـد العمـل، ومـدى روتينية ونمطية العمـل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغوط التي يفرضها على القائد.

وبالنـسبة لطبيعة المـشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب وعلـى المديـر أن يراعـي مـا إذا كانـت الجماعـة على اطلاع بالمشكلة. وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها.

ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف، عامل الوقت فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولويتها ومدى الإلحـاح والاسـتعجال لحلـها. وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.

4- عوامل تتعلق بالمنظمة:

إذا كانـت المـنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل مـنظمة ثقافـتها الخاصـة بهـا بمـا تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام. وهذه جميعها تملـي بعـض القـيود علـى سلوك المدير، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة، وحجمهـا، وعـدد أفـراد الجماعـة، والـتوزيع الجغـرافي للمـنظمة ومـدى سرية السياسات والخطط، والوضـع الـصحي للمـنظمة (هـل يسمح باستخدام المشاركة والديمقراطية)، وفعالية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة، وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها.

5- عوامل بيئية:

هـنالك عـوامل بيئـية خارجـية (خـارج المنظمة) لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملي بعض القـيود علـى سـلوكه، ومـن أهـم هـذه المتغيرات الـثقافة الـسائدة في المجـتمع، والـثقافات الفـرعية والجماعات التي ينتمي إليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن المتغيرات سابقة الذكر. وغيرها مما لم يرد ذكره، تتفاعل بشكل مستمر، ومحصلة هذا التفاعل تؤثر على فاعلية ونجاح القائد.

الخلاصة:

القيادة هي المقدرة على التأثير على الآخرين على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم، للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن للقائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بالاستناد إلى مصادر قوة وتأثير عديدة منها قوة المكافأة وقوة العقاب، والسلطة المشروعة، وقوة الخبرة وقوة الاقتداء...الخ.

لقد تطورت وظهرت نظريات كثيرة وعديدة ومتباينة لتفسير عملية القيادة والقائد ومن هذه النظريات نظريات السمات التي تعتقد بأن فاعلية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد، وأما النظريات السلوكية فترى أن فعالية القائد تحدد بأفعاله وسلوكه وليس بسماته، وتمخضت الدراسات المكثفة عن أساليب وأنماط قيادية عديدة، وكشفت الدراسات أنه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل، ولكن أي أسلوب قد يكون الأنسب في موقف معين.

وأخيراً ظهرت النظريات الشرطية، الموقفية التي حاولت اكتشاف المتغيرات الموقفية التي تؤثر في فعالية القيادة، وتناولت كل منها متغيراً واحداً في الموقف أو عدداً محدداً من المتغيرات. وبذا أهملت عوامل ومتغيرات موقفية عديدة تتعلق بالقائد نفسه وبالجماعة والمنظمة والموقف والبيئة العامة. وكلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح القائد.

اتجاهات حديثة في القيادة:

لقد برزت خلال العقدين الماضيين من القرن الماضي مداخل واتجاهات حديثة في القيادة، من أهمها: القياة التحويلية – القيادة الإجرائية، القيادة الكاريزماتية – الرؤيا، وقيادة الفريق. وفيما يأتي توضيح موجز لهذه الأساليب:

1 - القيادة التحويلية – الإجرائية Transformational - transoctional:

تركز النظريات القيادة التي تمت مناقشتها في هذا الفصل على القائد الأجرائي الذي يوجه مرؤوسيه ويحفزهم ويدفعهم باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة وذلك من خلال توضيح وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم وواجباتهم. والقيادة هنا تعني أساساً الإدارة ولا يختلف دور القائد عن دور المدير.

أمذا القائد التحويلي فهو يلهم الأفراد ليضحّوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ولديه تأثير هائل وجذري على مرؤوسيه. يعطي اهتماماً كبيراً لتطوير الأفراد، يغيّر إدراك

الأفراد للقضايا، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة، وهو قادر على استثارة، وتشويق وإلهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة. [29]

ولا يوجد تعارض بين نوعي القيادة. إذ تبنى القيادة التحويلية فوق قمّة القيادة الإجرائية. والقيادة التحويلية تؤدي إلى مستويات عالية من الجهد والأداء من قبل الأفراد تتجاوز كثيراً ما قد ينتج عن القيادة الإجرائية. وقد أثبتت الدراسات تفوّق القيادة التحويلية على القيادة الإجرائية بصورة مذهلة. فالقائد التحويلي أكثر فاعلية، ومن والنتائج الأخرى العلاقة القوية بين القيادة التحويلية وانخفاض الدوران الوظيفي، وإنتاجية عالية، ورضا الموظفين عالي. [30]

2- القيادة الكاريزماتية – الرؤيا Charismatic-Visionary leadership:

الكاريزما/ الهالة نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم والقبول. والقيادة الكاريزماتية هي نوع من التأثير الذي يستند إلى هالة/ سحر شخصية القائد. والقائد الكاريزماتي هو قائد متحمّس، لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته وأفعاله في الناس ليتصرفوا بطريقة معينة. [30]

تتميّز شخصية القائد الكاريزماتي بخمس خصائص وهي: لديه رؤية، قادر على بلورة تلك الرؤية، لديه استعداد للمخاطرة من أجل تحقيق تلك الرؤية، يتحسّس القيود البيئية وحاجات المرؤوسين، ويتصرّف بطرق غير عادية. [31]

وتفضل القيادة الكاريزماتية حينما يتضمن عمل الأفراد هدفاً دينياً، أو حينما تتضمن البيئة درجة عالية من التوتر وعدم التأكد، وهذا يفسر لماذا تبرز القيادة الكاريزماتية في السياسة، والدين، وقت الحرب او حينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها.

قيادة الرؤيا فهي القدرة على إيجاد وبلورة رؤيا دافعية موثوقة وجذابة للمستقبل تعمل على تحسين الوضع الحالي. وتستطيع هذه الرؤية، إذا أختيرت ونفذت بصورة سليمة أن تستقطب وتوظف المهارات والمواهب والموارد لتحقيقها. ولكن يجب أن تقدم صورة واضحة تختلج مشاعر الناس وتلهم حماسهم من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة. [32]

القائد من هذا النوع يجب أن يتمتع بثلاث خصائص/ صفات ليكون فعالاً في ممارسة دوره وهي:

1- القدرة على تفسير وتوضيح الرؤية للآخرين.

2- القدرة على التعبير عن الرؤية فعلاً وليس قولاً فقط.

3- القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف قيادية مختلفة.

3- قيادة الفريق Team Leadership:

حيث أن المنظمات أصبحت تستخدم فرق العمل على نطاق واسع، فقد ازدادت أهمية دور قائد الفريق. وتركز دور قائد الفريق حول محورين: (1) إدارة شؤون الفريق مع البيئة الخارجية (2) تسهيل وتيسير عملية الفريق.

وهذان المحوران يتضمنان أربعة أدوار قيادية محددة:

1- القائد يعمل حلقة وصل وارتباط بالجهات الخارجية.

2- القائد يدير الصراعات.

3- القائد مدرّب، معلم، ناجح، مؤازر. [35]

قضايا معاصرة في القيادة:

يواجه القادة/ المديرون في منظمات القرن الحادي والعشرين بعض القضايا الهامة التي تتعلق بالقيادة. ومن أهمها: بناء الثقة، توفير القيادة المعنوية، تمكين العاملين. القيادة عبر الإنترنت، الاستغناء عن القيادة. [36]

1. بناء الثقة Developing Trust:

من الأمور الهامة للقائد في عصرنا الحاضر هي بناء المصداقية والثقة، وتشير المصداقية إلى الاعتقاد بأن رئيسهم نزيه، كفؤ، وقادر على الإلهام والثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصداقية. ويستخدم المفهومان أحياناً بالتناوب والثقة هي اعتقاد المرؤوسين باستقامة ونزاهة رئيسهم وحسن الخلق والمقدرة. وتتضمن الثقة (5) أبعاد وهي: النزاهة، والكفاءة، والثبات، والولاء، والانفتاح. والنزاهة والاستقامة من أكثر الخصائص التي أكّدت عليها نظريات السمات في القيادة. الثقة والمصداقية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تكون متبادلة، وكذلك بين المرؤوسين أنفسهم.

ومن الاقتراحات لبناء الثقة: مارس الانفتاح، كن عادلاً، افصح عن مشاعرك، أخبر الحقيقة، أظهر الثبات، الوفاء بالوعود، المحافظة على الثقة، والكفاءة.

2. توفير القيادة المعنويّة Proride moral leadership:

لقد بدأ الاهتمام بالأخلاق في القيادة حديثاً، وذلك مع تزايد الاهتمام بموضوع الأخلاق في الإدارة بصورة عامة. والجانب القيمي والأخلاقي يرتبط كثيراً بالقيادة. فالقائد يعمل على تغيير اتجاهات واعتقادات وسلوكيات الأفراد. وحينما نتحدث عن الثقة والنزاهة والاستقامة في القائد

فهذه ضرورية للسلوك الأخلاقي. وزاد الاهتمام بالجانب الأخلاقي في القيادة في السنوات الأخيرة نظراً للقرارات والتصرفات والأفعال غير الأخلاقية التي مارسها القياديون في الكثير من المنظمات وكان لها تأثير مدمّر على هذه المنظمات وعلى الاقتصاد الوطني وعلى حياة ملايين البشر. وهكذا أصبح ينظر للقائد الفعال والناجح بأنه يأخذ في عين الاعتبار البعد الأخلاقي والمضمون المعنوي في كل أهدافه والوسائل التي يستخدمها لتحقيق هذه الأهداف.

3. تمكين العاملين Employee empoverment:

نعني بتمكين العاملين إعطاء العاملين/ المرؤوسين مساحة أكبر وقدراً أكبر من حرية التصرف والاجتهاد والاستقلالية ودوراً أكبر في صنع القرارات، فيشعر الفرد بأنه هام في المنظمة... الخ وقد أثبتت الدراسات العديدة أن للتمكين فوائد ونتائج إيجابية عديدة على مستوى الفرد والمنظمة. ومن هنا على القائد أن يمارس التمكين على نطاق واسع.

القيادة عبر الثقافات المختلفة:

لقد دلّت نتائج الأبحاث العديدة أن القائد الناجح لا يلتزم بأسلوب قيادي واحد فقط، بل يكيف أسلوبه حسب الموقف. والثقافة القومية في أي مجتمع هي أحد المتغيرات الهامة التي تؤثر على طريقة استجابة المرؤوسين. لذا لا يستطيع القائد أن يختار أسلوب قادته بطريقة عشوائية، فالظروف والاعتبارات الثقافية التي يتوقعها العاملون تضع قيوداً على اختياره للأسلوب المناسب.

القيادة عبر الإنترنت Online Leadership:

لقد توسع استخدام الفرق الافتراضية (Virtual teams) في المنظمات المختلفة. ويتم الاتصال والتفاعل بين أعضاء هذه الجماعات عبر الاتصالات الرقمية (البريد الإلكتروني وغيره) وليس من خلال التفاعل المباشر وجهاً لوجه. أي أن الاتصالات والتفاعلات في هذه الفرق تخلو مما نسميه "بالاتصال غير اللفظي" ولغة الجسم. وهذا يتطلب من القائد أن يتعلم مهارات الاتصال المناسبة باختيار الكلمات واللغة وبنية الجمل واللهجة والأسلوب بشكل دقيق وبعناية تامة.

الاستغناء عن القائد:

هنالك حالات معيّنة يمكن فيها الاستغناء عن القائد، إذا ما توافرت البدائل(Substitutes) اللازمة، ويصبح وجود القائد لا ضرورة له وتوافر هذه البدائل هي التي تنفي ضرورة التأثير من قبل القائد. وهذه البدائل ثلاثة وهي:

1- **خصائص المرؤوسين:** وجود مرؤوسين لديهم المعرفة والخبرة والمهارات والقدرات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة، إذ وجود حاجة للاستقلالية في العمل، كل ذلك ينفي الحاجة إلى تأثير القائد.

2- **خصائص العمل:** الأعمال الواضحة المحددة، الروتينية أو المرضية ذاتها لا تستوجب القيادة.

3- **خصائص المنظمة:** وجود أهداف واضحة صريحة، إجراءات وأساليب محددة وصارمة، وجماعات عمل متماسكة يمكن أن تغني عن وجود قائد. [37]

القيادة الخارقة Super leadership:

تنشأ القيادة الخارقة حينما يتخلّى القائد عن قوته وسيطرته ومسؤوليته للجماعة لتتولى إدارة نفسها بنفسها [38]. وكثير من المنظمات الآن تستخدم فرق لعمل ذاتية التسيير/ افدارة (انظر الفصل السابق الجماعات وفرق العمل).

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- وضّح مفهوم "القيادة"؟
2- ما الفرق بين القائد والمدير؟
3- ناقش مصادر قوة/ تأثير القائد الشخصية/ الفردية؟
4- ناقش مصادر قوة/ تأثير القائد النابعة من المنظمة؟
5- ناقش أهمية مهارات التأثير لدى القائد في تحقيق النتائج المرجوّة من ممارسة التأثير.
6- للحصول على أفضل النتائج، ينبغي أن يستخدم المدير/ القائد أداة تأثير واحدة فقط في كل حالة. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
7- ما هو محور تركيز/ اهتمام نظريات السمات في القيادة؟ وما هو تقييمك لهذه النظريات؟
8- ما هي الفكرة المحورية التي تدور حولها النظريات السلوكية في القيادة؟
9- ما هي خلاصة النظريات السلوكية؟ هل استطاعت هذه النظريات والدراسات السلوكية إعطاء تفسير واضح شامل للقيادة الناجحة؟ علّل إجابتك.
10- ما هي اهم الانتقادات التي وجهت للنظريات السلوكية في القيادة؟
11- ناقش النظرية الموقفية في القيادة للكاتب فريدريك فيدللر؟
12- ما هي المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية؟
13- في أي الحالات وجد الأسلوب القيادي الموجه (الذي يهتم بالإنتاج) مناسباً؟ وفي أي الحالات كان الأسلوب "المشارك" (المهتم بالناس) مناسباً.
14- ما هي المتغيرات الموقفية في نظرية المسار – الهدف؟
15- في أي الحالات يفضل الأسلوب المؤازر، والأسلوب المشارك في القيادة؟
16- ما هي المتغيرات الموقفية التي اعتمدتها نظرية هيرسي – بلانشارد الموقفية في القيادة.
17- في أي الحالات يفضل استخدام أسلوب الإعلام، والأسلوب الإقناعي، وأسلوب المشارك، والأسلوب التفويضي في القيادة؟
18- ما هي المحددات الرئيسة لفاعلية القيادة؟ اشرح باختصار.
19- ما هي القيادة التحويلية، وما الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية؟
20- ماذا نقصد بـ القيادة الكاريزماتية؟ وما هي خصائص القائد الكاريزماتي؟
21- وضح المقصود بـ قيادة الرؤيا، وما هي خصائص قائد الرؤيا؟
22- ما هي أهم أدوار قائد الفريق؟
23- ناقش أهمية بناء المصداقية والثقة بالنسبة للقائد؟
24- وضح أهمية الجانب القيمي والأخلاقي في القيادة؟
25- متى يمكن الاستغناء عن القائد؟
26- ما هي التحديات والمتطلبات التي تفرضها القيادة في الفرق الافتراضية، عبر الاتصالات الرقمية؟
27- ليست للثقافة تأثير على اختيار أسلوب القيادة؟ هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك؟

قائمة الهوامش

(1) Robert M. Fulmer. The New Management 3red. (N.Y.: Macmillan Publishing Co. Inc, 1983). P. 302.

(2) Rensis Likert, New Patterns of Management (N.Y.: McGrqaw-Hill Book, Co., 1916). P. 3.

(3) Sterling H. Schoem and Douglas E. Durand, Supervision: The management of Organizational Resources. (N.Y.: Perntice-Hall Inc, 1979). P. 22.

(4) Daniel Katz and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations (N.Y.: John Wiely and Sons, Inc., 1966). P. 301.

(5) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 2nd ed. (Homewod, IRWIN, 1992). P. 516.

(6) James J. Gribbin, Effective Managerial Leadership (AMA. Inc., 1972). Pp. 1-11.

(7) Fulmer op. cit. pp. 303-304.

(8) أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: دار المعرفة، 1990، ص ص 184-176.

(9) المرجع السابق.

(10) انظر عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة (عمان، 1994)، ص 159، وأحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 1993)، ص 319، وحامد بدر، السلوك التنظيمي (الكويت، جامعة الكويت، 1990)، ص 171.

(11) Keritner and Kinicki, op. cit. p. 519.

(12) Fred Luthans, Organizational Behavior, 5th ed. (N.Y.: Mcgraw-Hill Book Co,. 1989). P. 453.

وماهر، نفس المرجع، ص 322.

(13) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، سنة النشر غير معروفة) ص 22.

(14) ماهر، نفس المرجع، ص 223.

(15) GARY Dessler, Organization Theory, 2nd ed. (N.Y.: Prentice-Hall, 1989). P. 553.

(16) Luthans op. cit. p. 445.

(17) Ibid.

(18) Luthans, op. cit. p. 447 وماهر، نفس المرجع، ص 330.

(19) Robert Blake and Jone Mouton. The Managerial Grid (Houstion: Gulf Publishing co. 1964). P. 11.
(20) Jaohn Ivancevich, James Donnelly. Jr. and James Gibson, Management: Principles and Functions, 4th ed. (Homewood, III.: IRWIN, 1989). P. 314.
(21) ماهر، نفس المرجع، ص ص 334-335.
(22) عاشور، نفس المرجع، ص ص 189-200.
(23) Schoen and Durand. op. cit. p. 27, Ivancecich and others op. cit. pp. 319 وعاشور، نفس المرجع، ص 203.
(24) Dessler, op. cit. p. 256.
(25) John R. Schermerhon, Jr. James Hunt and Richard Osborn. Managing Organizational Behavior 4th ed. (N.Y.: John Wiley and sons, Inc., 1991). P. 372, and Luthans, op. cit. pp. 465-466.
(26) Fulmer op. cit. pp. 314-315.
(27) Schermerhorn et al., op. cit. p. 477, and Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 525.
(28) Fulmer, op. cit. p. 315.
(29) Robbins and Coulter, op. cit., p. 433; Morehead and Griffin, op. cit, p. 381.
(30) Robbins and Coulter, op. cit., p. 433.
(31) Morehead and Griffin, op. cit, pp. 481-482.
(32) Canger, J. A. and Kanungo, R. N. (1998) Charismatic leadership in Organizations. Thousand Oaks, Ca: Sage p. 8.
(33) Nanus, B. (1992) Visionary Leadership, N. Y.: Free Press, P. 8.
(34) Sashkin, M. The visionary Leadership, pp. 128-30.
(35) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 435-36.
(36) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 438-47.
(37) Morhead and Griffin, op. cit., pp. 384-85.
(38) Ibid.

الوحدة العاشرة

صنع القرارات الإدارية

Managerial Decision Making

التمييز بين القرار وعملية صنع القرار

تصنيف القرارات الإدارية

نماذج صنع القرار

عملية صنع القرار

المؤثرات السلوكية في صنع القرار

أساليب صنع القرار

أخطاء شائعة في صنع القرارات

مشاركة الأفراد في صنع القرار

صنع القرارات الجماعية

أهداف الوحدة

- توضيح التمييز بين القرار وصنع القرار.
- شرح أنواع القرارات وظروف صنع القرار.
- وصف النموذج الرشيد والنموذج السلوكي في صنع القرار
- شرح خطوات عملية صنع القرار الرشيد.
- وصف المؤثرات السلوكية في صنع القرار
- وصف أساليب صنع القرار
- توضيح أهمية مشاركة الأفراد في صنع القرارات.
- شرح مزايا وسلبيات القرار الجماعي وبيان الحالات التي يفضل فيها صنع القرار الجماعي والقرار الفردي.

الوحدة العاشرة

صنع القرارات الإدارية

Managerial Decision Making

تمثل عملية صنع القرارات الإدارية دوراً محورياً من أدوار ووظائف المدير. ففي أي منظمة، حكومية أم أهلية، صناعية أم تجارية أم خدمية، تتخذ يومياً العديد من القرارات في شتى المجالات، سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو المالية أو غيرها، ومن ناحية أخرى، لا تقتصر عملية صنع القرارات الإدارية على وظيفة دون غيرها من الوظائف الإدارية، بل تتغلغل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطاً وتحديات متزايدة ومواقف وأحداث يصعب السيطرة عليها، ومن أهمها: ظاهرة العولمة، والمنافسة الشديدة، والتغيير البيئي المتسارع، والثورة الاتصالاتية والمعلوماتية، وعدم التأكد البيئي وتعقد المنظمات وزيادة حجمها، وغيرها، وهذه الضغوط والتحديات تجعل عملية صنع القرارات أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت مضى، وستناقش هذه الوحدة مفهوم صنع القرار وأنواع القرارات الإدارية ونماذج القرارات الإدارية وعملية صنع القرار والمقارنة بين القرارات الفردية والقرارات الجماعية.

توضيح مفهوم القرار وصنع القرار Decision and Decision Making:

من المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار، فالقرار (Decision) هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار، وتنفيذ هذا القرار ومتابعته[1]. ويقول الكاتب هاريسون Harrison إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين[2]. وبنظرة مماثلة يشير الكاتب روبنز (Robbins) إلى أن القرار "عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره[3]".

عمومية صنع القرار:

إن كل فرد في أي منظمة، مهما كانت طبيعة عمله أو مستواه الوظيفي، يقوم بصنع القرارات. ولكن هذه العملية (صنع القرارات) تمثل دوراً محورياً من أدوار كل مدير، مهما كان

عمله أو مستواه الوظيفي. فالمدير حينما يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والاتصال والرقابة، يقوم أساساً بصنع القرارات العديدة المختلفة التي سنناقش أهم أنواعها.

تصنيف القرارات Types of Decisions:

كثيرون يصنفون القرارات الإدارية إلى نوعين رئيسين:

(1) قرارات مبرمجة (Programmed/ Structured).

(2) قرارات غير مبرمجة (Non Programmed).

فالقرار المبرمج هو روتيني، متكرر، يعالج ويتناول مشكلات، وحالات، ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها. أما القرار غير المبرمج فهو غير محدد ويتعلق بمشكلات، حالات، مواقف متجددة وليست متكررة وغير روتينية، ولا يوجد إجراء معد مسبقاً لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جداً.

إن أي مدير يواجه يومياً مشكلات ومواقف عديدة متنوعة معظمها من النوع الروتيني المتكرر. ولكن المدير يواجه أيضاً، أحياناً مواقف ومشكلات تتطلب قرارات غير مبرمجة، قرارات إبداعية، فريدة. يوضح الجدول رقم (1) مقارنة بين النوعين من القرارات.

جدول رقم (1)

مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

	أنواع القرارات	
	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
نوع المشكلة	متكررة، روتينية، نمطية، درجة التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب- النتيجة.	جديدة، غير منظمة، درجة عدم التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب - النتيجة.
الإجراء	الاعتماد على السياسات، والقواعد والإجراءات المحددة.	الحاجة للإبداع، والحدس،والتسامح مع الغموض، حل المشكلات إبداعياً.

أمثلة	الأعمال: طلبات اللوازم الدورية الجامعة: ضرورة الحصول على معدل جيد للتحصيل، الأكاديمي المتميز. الرعاية الصحية: إجراءات إدخال المرضى الحكومة: نظام الزيادات والترقية للموظفين.	الأعمال: التنويع في المنتجات، فتح أسواق جديدة. الجامعة: إنشاء تسهيلات صفية جديدة المستشفى: شراء أجهزة اختبار الحكومة: إعادة تنظيم الإدارات الحكومية.

المصدر John M. Ivancevich and Michael J. Matteson (1993). Organizational Behavior and Management 3rd ed., Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, p. 584.

كما يمكن تصنيف القرارات إلى(1) قرارات استباقية (Proactive) وقرارات رد فعل (Reactive)، والقرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه تحسباً، توقعاً لتغيير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تفادياً ومنعاً لتطور المشكلات. وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة أن من الأفضل تطبيق النهج الاستباقي بدلاً من الاستجابة/ رد الفعل.

أما قرار رد الفعل فهو يصوغ استجابة (رد فعل) لتغييرات خارجية[5].

ويصنف كاتب آخر القرارات إلى ثلاثة أنواع: (1) قرارات استراتيجية. (2) قرارات إدارية و(3) قرارات تشغيلية.

فالقرارات الاستراتيجية تشمل قرارات غير مبرمجة، ووضع الأهداف والخطط طويلة المدى، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات وهذه القرارات غالباً تربط المنظمة بالبيئة.

أما القرارات الإدارية فهي من صنع الإدارة الوسطى، وتتناول قرارات مبرمجة (من تنظيم وإشراف وتحفيز)، وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث المعلومات متوافرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة.

وأخيراً فإن القرارات التشغيلية تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الإشرافية.[6]

ظروف صنع القرار Decision Making Conditions:

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات من حيث درجة التأكد (certainty). ويمكن تصنيف هذه الظروف من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع:

(1) ظروف التأكد (certainty).

(2) ظروف المخاطرة (Risk) .

(3) عدم التأكد (uncertainty)[7] .

ففي حالة التأكد تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة وكل منها معروفاً ومعلوماً، وليس هنالك أي مجال لعنصر، عامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.

أما بالنسبة لظروف المخاطرة، فيتم صنع القرار في ظروف المخاطرة حينما تكون البدائل المتوافرة معلومة معروفة وكذلك احتمالات حدوثها والفوائد (التكاليف) المحتملة لكل بديل. وهذا النوع من أكثر الأنواع شيوعاً، فالبدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها.

أما النوع الثالث، وهو الأكثر صعوبة بالنسبة للمدير، وذلك لأن البدائل معروفة ولكن نتائجها غير مؤكدة وكذلك احتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة.

نماذج صنع القرار Decision Making Models:

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة، ولكن الواقع غالباً عكس ذلك. فالمدير غالبا يقوم بصنع القرارات في ضوء معلومات غير كاملة. وهكذا يصنف الكتاب طريقة صنع القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين وهما:

(1) النموذج الرشيد (Rational).

(2) والنموذج السلوكي Behavioral Model.

وسنناقش بإيجاز كلاً من النموذجين:

1- النموذج الرشيد (Rational Model):

ويطلق عليه أيضاً النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التقليدية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح، وتفترض أن المدير يملك الخصائص الآتية:

- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.

- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.
- لديه نسق، منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير).
- يقوم بصنع قرارات مثلى[8].

2- النموذج السلوكي (Behavioral Model):

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادراً ما تتحقق وتتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلاً لأن الواقع عكس ذلك تماماً. وإن قرارات المدير بعيدة كثيراً عن الرشد الكامل، وهي محدودة، مقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته. وقد أطلق على هذا الموقف، الحالة "الرشد المحدود" (Bounded Rationality)، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة، معقدة، ومتنوعة جداً حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة، فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود (Inherently Bounded)[9].

وهكذا يعتقد هربرت سايمون (Herbert Simon) أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي (Satisficing/ satisfactory) بدلاً من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل (Optimum Choice).

ويضيف الكاتب لوثانز (Luthans) إلى النموذجين السابقين نموذجاً ثالثاً وهو النموذج الاستقرائي الاجتهادي (Judgmental Heuristic and Biases) ويطلق عليه أيضاً النموذج الحدسي، (Intuitive)، حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة والخطأ. إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا النهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة[10].

لا يتم الاعتماد على الحدس في صنع القرارات منفصلاً عن التحليل العقلاني، بل الاثنان يكملان بعضهما البعض. فمثلاً حينما يكون لدى المدير خبرة/ تجربة في موقف معين يمكنه التصرف بسرعة حتى لو كانت المعلومات المتوافرة عن الموقف محدودة. ربما لا يقوم المدير بالتحليل المتعمق المنظم للمشكلة وأبعادها والحلول البديلة ولكنه يستخدم خبرته واجتهاده لصنع القرار.

عملية صنع القرار Decision Making Process:

نستنتج من مناقشة نماذج صنع القرار أن أي فرد في أي منظمة لا يمكن أن يتوصل إلى قرار كامل الرشد والعقلانية، وأن أي قرار من قبل أي فرد في أي مستوى وأي مجال هو محدود الرشد، ولكن الإداري الناجح يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشد في قراراته. وأن نتائج أي قرار تتوقف

إلى حد كبير على طبيعة وهيكلية العملية التي يتم بها صنع القرار. وحتى يحقق القرار النتائج المنشودة وأن يكون القرار فعالاً في حل المشكلات أو تجنبها، يقترح اتباع الخطوات الآتية في عملية صنع القرار[11].

1- **وضع أهداف محددة (Establish specific objectives)**: إن من شأن وجود أهداف واضحة ومحددة أن يحدد النتائج الواجب تحقيقها، والمقاييس، والمعايير التي يمكن استخدامها لمعرفة إذا كان قد تم تحقيق هذه النتائج. كما أن الأهداف تساعد على توحيد الأفراد في المنظمة، وهو أمر حيوي لنجاح المنظمة.

2- **تحديد وتشخيص المشكلة (Identify and Define the Problem)**: تعني المشكلة وجود تفاوت، اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، المنشود، وهكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف، ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب (المحدد) من الأهداف، ومستوى الأداء الفعلي.

كما يمكن اعتبار الفرص من بين المشكلات. إلا أن الفرص يجب البحث عنها واكتشافها.

3- **وضع الأولويات (Set Priorities)**: إن عملية صنع القرارات وتنفيذ الحلول تحتاج إلى موارد، ولما كانت موارد أي منظمة محدودة، لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات: أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداها ودرجة الإلحاح، والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها.

4- **تحديد أسباب المشكلة (Determine causes of problem)**: من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار.

5- **تحديد معايير القرار Identify Decision criteria**: تعني المعايير، العناصر المناسبة للقرار، وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها، وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل: التكلفة، المردود، الاعتمادية،الخدمة، المواصفات، الزمن اللازم لتنفيذ الحل، الخدمة بعد الشراء وغيرها.

6- **إعطاء قيم وأوزان للمعايير (Allocate values/ weights to the criteria)**:
تتفاوت المعايير التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث أهميتها، ولذا فإن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر، وبذلك يتم إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار. ويمكن إعطاء أعلى قيمة (مثلاً 10 نقاط) لأهم معيار، ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية.

7- **تطوير الحلول البديلة (Develop Alternatives):** يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها. ولا بد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة، وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما يمكن من البدائل، على أن يتم ذلك بحذر وبدون إبطاء قد يتسبب في تفاقم المشكلة وعدم جدوى حلها.

8- **تقييم الحلول البديلة Evaluate alternatives:** بعد ما يتم تحديد الحلول الممكنة يجري تقييم لهذه البدائل، ولا ينبغي أن يتم مثل ذلك التقييم بعد كل بديل، لأن من شأن ذلك أن يؤثر سلباً على عدد الحلول التي يمكن تطويرها، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل، وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته. ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المرحلتين (5) و(6).

9- **اختيار البديل الأنسب (Select the Best Alternative):** وهنا يقوم صانع القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استناداً إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل والذي يحقق الأهداف المرسومة في المرحلة رقم (1). وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته.

10- **تنفيذ القرار Decision Implementation:** تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار، والالتزام بتنفيذه. ومهما كان القرار جيداً، فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له. ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة.

11- **تقييم فاعلية القرار (Evaluation of Decision effectiveness):** في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة. ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير سواء بالنسبة للبديل الذي تم اختياره أو في طريقة تنفيذه أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها.

ويفيد التقييم صانع القرار في استلهام الدروس والاستفادة من خبراته وتجاربه وبالتالي تطوير قدراته في صنع القرار.

وبعد مناقشة المراحل المتتابعة في عملية صنع القرار، فإنه يجدر التنبيه إلى أنه على صانعي القرارات النظر لعملية صنع القرار على أنها عملية متكاملة بدءاً من أولى مراحلها المتمثلة في إدراك المشكلة وتحديدها، وانتهاء بتنفيذ الحل ومتابعة التنفيذ والتقييم.

المؤثرات السلوكية في عملية صنع القرارات:

تتأثر عملية صنع القرارات من قبل المديرين بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة، بعضها يؤثر على جوانب أو مراحل معينة في عملية صنع القرارات، والبعض الآخر يؤثر على مجمل عملية صنع القرارات، ومن بين أهم تلك العوامل السلوكية قيم الفرد صانع القرار واتجاهاته وإدراكه وشخصيته ونزوعه للمخاطرة، وإمكانات عدم الانسجام المعرفي لديه، وستتحدث بإيجاز عن هذه العوامل.

1- قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته:

إن قيم واتجاهات المدير صانع القرار تمثل عنصراً هاماً في القرار، وهي تشكل إطاراً مرجعياً ومرشداً للفرد يوجهه حين مواجهة مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها. وتؤثر القيم والاتجاهات في عملية صنع القرار في الجوانب التالية: (12)

- حين تحديد الأهداف: إذ يجب على المدير إصدار أحكام قيمية فيما يتعلق باختيار الفرص السانحة، وتحديد الأولويات.
- حين إعداد الحلول البديلة، إصدار قيميه حول الاحتمالات المتعددة.
- حين اختيار بديل، فإن قيم الفرد واتجاهاته تؤثر على عملية الاختيار.
- حين تنفيذ القرار، يصدر المدير أحكاماً قيميه أثناء اختيار وسائل التنفيذ.
- وفي مرحلة الرقابة والتقويم، لا يمكن تجنب إصدار أحكام قيميه حين إقرار إجراء تصويبي أو علاجي وتنفيذه.

ما من شك في أن القيم تتغلغل في عملية صنع القرار، متضمنة ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، بل والمسؤوليات الأخلاقية أيضاً. وتنعكس في سلوك صانع القرار في جميع المراحل.

ويجب التأكيد على البعد الأخلاقي وأهميته في صنع القرارات. إن أن المعايير الأخلاقية التي يتمسّك بها المدير صانع القرار تؤثر كثيراً في قراراته ونتائجها بالنسبة له ولجماعته ومنظمته وللمجتمع الأوسع.

2- الشخصية:

تتأثر عملية صنع القرارات كثيراً بشخصية صانع القرار، من خصائص وسمات فسيولوجية ونفسية، وقدرات واستعدادات وميول وغيرها من متغيرات وعوامل الشخصية، ومن أهم

الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بتأثير الشخصية على صنع القرارات ما يلي:[13]

- من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جميع جوانب عملية صنع القرارات. فبعض الناس يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية، بينما يجيد الآخرون في جانب آخر.
- ترتبط بعض السمات والخصائص، مثل الذكاء، بمراحل مختلفة من عملية صنع القرارات.
- إن علاقة الشخصية بعملية صنع القرارات يمكن أن تتفاوت بين الجماعات المختلفة على أساس بعض العوامل مثل الجنس والمركز الاجتماعي.
- الناس الذين يواجهون قرارات هامة وغامضة يمكن أن يتأثروا كثيراً بآراء نظرائهم.

ومن بين المتغيرات والجوانب الهامة في الشخصية التي ترتبط بعملية صنع القرارات هو الميل نحو المخاطرة. وهذا الجانب له تأثير كبير على عملية صنع القرارات. فالشخص الذي لديه نزوع وميل نحو اتخاذ المخاطر، ويتصف بالجرأة، والإبداعية، يقوم بعملية صنع القرار بطريقة تختلف عن الشخص الذي لا تتوافر فيه هذه الميول والخصائص، سواء في مرحلة وضع الأهداف أو تطوير البدائل، أو تقييمها أو اختيار الحل المناسب[14].

3- عوامل دافعية:

يتفاوت المديرون من حيث أهمية وأولوية الحاجات التي يسعون لإشباعها، مما يؤثر في عملية صنع القرارات. فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته، يشعر بالرضا والسعادة والإنجاز حينما يتخذ قراراً حاسماً وحيوياً، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ، وكذلك المدير الذي يسعى للتقدير والاحترام، في حين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة للأمان والاستقرار، يسعى لتجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكداً تماماً من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.

4- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:

لا يستطيع المدير، وبخاصة في المستويات الإدارية العليا، في عصرنا الحاضر، التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، فنجده وهو يصنع قراراته في المنظمة يحرص أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع، وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة. بل يتخذ بعض القرارات الهادفة إلى خدمة المجتمع في الدرجة الأولى مثل

قرار منح الهبات والتبرعات، وإنشاء المشروعات الخيرية والمساهمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

5- تصعيد الالتزام Escalation of Commitment

ويشير إلى الميل نحو التمسك بإجراء، أو عمل غير فعال وعدم الرجوع عنه حينما لا يكون محتملاً تحويل الموقف السيئ إلى العكس. ومن الأمثلة الشخصية استثمار مزيد من المال في سيارة مكسورة، أو أن يقرر شخص بالإمكان المحافظة على علاقات متدهورة، أو تقرير الاحتفاظ بأسهم أسعارها في انحدار. وتشير الدراسات إلى أن تصعيد الالتزام هو مسؤول جزئياً عن الخسائر المالية الكبيرة التي لحقت ببعض المنظمات[15].

أساليب صنع القرار Decision Making Styles:

صنف الكاتب (Rowe وزملاؤه) أساليب صنع القرارات استناداً إلى بعدين رئيسين وهما:

(1) طريقة تفكير الإنسان: ولو تصورنا خطاً مستقيماً يمثل طريقة تفكير الإنسان، على أحد طرفيه التفكير العقلاني/ الرشيد وعلى الطرف الآخر التفكير الحدسي.

- التفكير العقلاني (Rational): ينظر للمعلومات بصورة مرتبة ومنظمة أثناء معالجة المعلومات، ويتأكد أن المعلومات منطقية ومتوافقة قبل صنع القرار.
- التفكير الحدسي (Intuitive): يميل إلى الإبداع والابتكار ولا يحتاج إلى معلومات منتظمة ومرتبة، بل ينظر للمعلومات ككل.

أما البعد الثاني فهو يصف درجة تسامح/ تعايش الإنسان مع الغموض. فالبعض لديه درجة منخفضة من التسامح مع الغموض ويحتاج إلى التوافق والثبات والترتيب في تنظيم المعلومات ومعالجتها لتقليص درجة الغموض. وهنالك البعض الآخر الذي يتسامح مع درجة عالية من الغموض، ويستطيع أن يعالج أفكاراً عديدة في آن واحد. وإذا ما أخذنا البعدين – طريقة التفكير والتسامح مع الغموض – معاً يصبح لدينا أربعة أساليب في صنع القرارات. (شكل 1)

1- الأسلوب الموجّه (Directive): درجة التسامح مع الغموض منخفضة، والتفكير عقلاني، وهذا الإنسان كفؤ ومنطقي ويتخذ قرارات سريعة ويركّز على المدى القصير. والكفاءة والسرعة في صنع القرارات تنتجان غالباً صنع قرارات بمعلومات قليلة وبدائل قليلة.

2- الأسلوب التحليلي (Analytic): يتصف بدرجة عالية من التسامح مع الغموض وتفكير عقلاني. يحتاج صانع القرار إلى مزيد من المعلومات ويطوّر بدائل كثيرة مثل اتخاذ

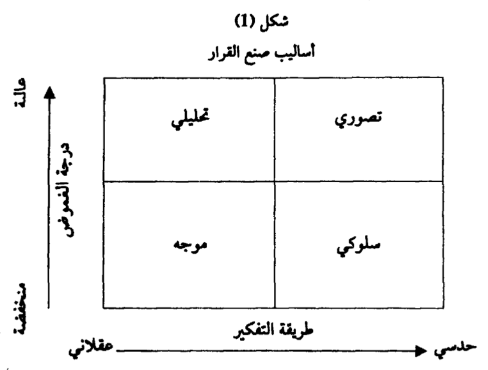
القرار. وهذا الإنسان يوصف بأنه حريص ولديه القدرة على مواكبة والتعامل مع المواقف الفريدة.

3- الأسلوب التصوّري (Conceptval): درجة عالية من الغموض والتفكير حدسي: يميل صانع القرار إلى تبني نظرة موسّعة وتطوير بدائل عديدة. ويركّز على المدى البعيد، ويستطيع أن يجد حلولاً إبداعية للمشكلات.

4- الأسلوب السلوكي (Behavioral): لديه درجة منخفضة من التسامح وتفكير حدسي. ويتعامل جيداً مع الناس وهو مهتم بإنجازات الآخرين من حوله، ويتقبل اقتراحاتهم، ويهمّه أن يتقبله الآخرون.

شكل (1)

أساليب صنع القرار



أخطاء وتحيزات/ نزعات شائعة في صنع القرارات:

هنالك العديد من الأخطاء والتحيزات الشائعة التي يمارسها المديرون في عملية صنع القرارات، وتنعكس سلباً على صنع القرارات، ويلخص الجدول رقم (1) أهم هذه الأخطاء والتحيزات. [17]

جدول رقم (1)

أخطاء وتحيزات شائعة في عملية صنع القرارات

الرقم	الخطأ/ التحيز	الوصف والتوضيح
.1	تحيز الثقة الزائدة Over confidence	حينما يميل الفرد إلى الاعتقاد أنه يعرف أكثر من الواقع، أو يتمسّك بوجهة نظر إيجابية عن نفسه وأدائه.
.2	تحيز الإرضاء الفوري Immediate gratification	حينما يميل صانع القرار إلى تحقيق إرضاء/ إشباع فوري ويتجنّب التكاليف الفورية.
.3	أثر الإرساء/ التثبيت Anchoring effect	حينما يتمسك صانع القرار بمعلومات أولية بمثابة نقطة بداية ومن ثم لا يقوم بأي تعديل وفقاً لمعلومات لاحقة. أي يتمسّك بالانطباع الأولي عن أمر معين ولا يقوم بأي تعديل بعد توافر معلومات إضافية.
.4	تحيّز الانتقاء الإدراكي Selective Perception	حينما يصل صانع القرار إلى تنظيم وتفسير الأحداث بطريقة انتقائية اعتماداً على الإدراك المتحيّز.
.5	تحيّز الإصرار Confirmation bios	حينما يحاول المدير الحصول على معلومات لتؤكد وتدعم اختياراته السابقة ويهمل أي معلومات تناقض الأحكام/ الخيارات السابقة.
.6	تحيّز التزييف/ الترتيب المسبق Forming bios	حينما يختار صاحب العمل ويبرز جوانب معينة من الموقف/ الأمر ويهمل الجوانب الأخرى.
.7	تحيّز التوافر Availability	حينما يميل صانع القرار إلى استرجاع/ تذكر الأحداث الحديثة والحيّة في ذاكرته.
.8	تحيز التمثيل Reprosentation	تقييم احتمالات حدث معيّن استناداً إلى تقاربه وتشابهه مع أحداث اخرى.
.9	تحيز العشوائية Rendomness	محاولة التوصل إلى معنى/ فهم من أحداث عشوائية.
.10	خطأ التكاليف الغارقة Sunk costs error	يميل صانع القرار إلى نسيان أن الخيارات الحالية لا تستطيع تصحيح الماضي أو السابق. يؤكد بصورة خاطئة على التكاليف السابقة في تقييم البدائل أو الخيارات بدلاً من النتائج المستقبلية ولا يستطيع نسيان التكاليف الغارقة.
.11	تحيز خدمة الذات Self - serving	يعزو نجاحه لنفسه ويلقي اللوم بسبب الفشل على عوامل خارجية.
.12	تحيز الإدراك المؤخر Hingsight bios	ميل صانع القرار إلى الاعتقاد خطأ بأنه كان يمكن أن يتنبأ بنتائج حدث معين بعد أن أصبحت النتائج معروفة.

مشاركة الأفراد في صنع القرارات:

حظي، ولا يزال، موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين. وحث العديد منهم على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات صنع القرارات في المنظمات. وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل، والتغيب،ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة، وتحسين الاتصالات الفعالة.

يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال: "إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل إيجابية، وصحة عقلية أفضل، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد. وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليص الدوران الوظيفي، ومزيد من الرضا الوظيفي[18]".

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل. ومن ناحية أخرى، فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم.

كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، يلحق أضراراً جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد. وفي ضوء ذلك كله، فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل.

توضيح مفهوم المشاركة:

مما يساعد على إدراك النتائج المتوقعة من المشاركة هو توضيح معنى المشاركة. يشير الكاتبان Davis, Newstrom إلى أن المشاركة تعني انغماس أو انخراط (Involvement) الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة وشاركة المسؤولية عنها. وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار:

الانغماس، والمساهمة، والمسؤولية[19].

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً (Ego involvement) ولا ينغمس فقط في العمل. يخطئ المدير حينما يعتقد بأن الانغماس في العمل فقط هو مشاركة حقيقية.

والفكرة الثانية هي المشاركة، فالمشاركة تدفع الناس للإسهام (Contribution)، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص، عن طريق مساعدة العاملين فهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف. والفكرة الثالثة، هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة. فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتياً في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة. ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة، يرون في ذلك طريقة لعمل ما يريدون أن يعملوه، أي بمعنى آخر إنجاز العمل الذي يشعرون أنهم مسؤولون عنه... وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلاً من العمل ضده[20].

أساليب وفنون المشاركة:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية. أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسه، وعلى مستوى الجماعة، تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية. وباستخدام الأسلوب التشاوري (Consultative) يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار. أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية[21].

صنع القرارات الجماعية Group Decision Making:

لقد أصبح مألوفاً في المنظمات أن تقوم الجماعات واللجان وفرق العمل والمجالس المختلفة بصنع العديد من القرارات. أن تعقد المنظمات وتزايد حجمها من ناحية وازدياد التحديات البيئة التي تواجهها يجعل من الصعب إمكانية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين. فالمشكلات الصعبة المعقدة التي تواجه المنظمات تحتاج إلى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوافر عادة لدى شخص واحد. ومن ناحية أخرى، فإن الكثير من القرارات والحلول يجب أن تنال قبول وموافقة العديد من الأفراد والوحدات ضمن المنظمة، الأمر الذي شجع على شيوع استخدام أسلوب صنع القرار الجماعي/ الفريقي.

لقد أثار موضوع فاعلية القرار الجماعي الكثير من الجدل والنقاش بين أوساط الكتاب والباحثين. فالمتحمسون للقرار الجماعي يؤكدون على المزايا والإيجابيات العديدة لأسلوب القرار

الجماعي، ولكن في نفس الوقت يتحفظ آخرون على ذلك لما يصاحب ذلك من بعض السلبيات. ويوضح الجدول التالي مزايا وسلبيات القرار الجماعي.

جدول رقم (2)

مزايا وسلبيات القرار الجماعي

المزايا/ الإيجابيات	السلبيات
1. يساعد على تقبل الأفراد (المشاركين) للقرار.	1. القرار الجماعي يحتاج إلى وقت أكبر للوصول إلى قرار.
2. يسهل عملية التنسيق بين الأفراد المشاركين.	2. قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة.
3. يسهل عملية الاتصال بين الأفراد المشاركين.	3. الجماعات يمكن أن تساوم وبذا لا تتوصل إلى القرار الأفضل.
4. يمكن تطوير عدد كبير من الحلول البديلة.	4. يمكن الهيمنة على الجماعة من قبل فرد معين.
5. يمكن استقطاب معرفة وخبرة كبيرة (تعدد وجهات النظر).	5. الجماعة يمكن أن تناور.
6. فهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة.	6. يمكن استبدال الأهداف.
7. يوفر أساساً للتدريب في دينامية الجماعة.	7. الدوران واللف بحل محل التفكير السليم.
	8. تفكير الجماعة والرغبة في الإجماع يكبت الحكم الصائب، وحرية التعبير.

المصدر: Robert Kreitner (1989), Management 4th ed, Boston, Mass: Houghton Mifflin, p. 238, Davis and Newstrom, Human Behavior at Work, P. 253-35.

في ضوء الإيجابيات والسلبيات السابق ذكرها للقرار الجماعي، فإن القرار الجماعي قد يكون مناسباً وفعالاً في حالات ومواقف معينة، يلخص الجدول الآتي المواقف والظروف التي تناسب القرار الجماعي والقرار الفردي.

جدول رقم (3)

القرار الفردي مقابل القرار الجماعي

العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي	العوامل التي تستوجب قرار جماعي
1. الوقت المتاح لصنع القرار قصير.	1. هنالك حاجة للإبداع والابتكار.
2. القرار نسبياً غير مهم بالنسبة للجماعة.	2. المعلومات اللازمة للقرار متوافرة لدى الجماعة.
3. لدى المدير جميع المعلومات اللازمه لصنع القرار.	3. قبول القرار من أفراد الجماعة هام وضروري.
4. يمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة.	4. تفهم القرار من قبل الجماعة هام.
5. يمكن أن ينفجر صراع مدمر أثناء المناقشة.	5. المشكلة معقدة وتحتاج إلى معلومات غزيرة متنوعة لإيجاد حل.
6. قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة، ولا يشعرون بالحاجة للمشاركة.	6. يرغب المدير أن يشعر الأفراد أنهم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة.
7. المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إفشاؤها لجميع الأفراد.	7. هنالك حاجة إلى مزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول.
8. أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على اتخاذ القرار.	8. هنالك رغبة أن يتفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل.

المصدر: Bedeian, Management, p.217.

ويتطلب نجاح القرار الجماعي المشاركة الفعالة من قبل الأفراد، وهذا يتطلب توافر متطلبات وشروط معينة ومنها: [21]

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
- مقدرة متبادلة على الاتصال.
- عدم شعور أي طرف بالتهديد.
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- وضح أهمية صنع القرارات الإدارية في المنظمات المعاصرة؟
2- ما الفرق بين القرار وعملية صنع القرار؟
3- ما هي طبيعة المشكلات والمواقف التي تتطلب قرارات مبرمجة؟ اذكر بعض الأمثلة.
4- اذكر بعض الأمثلة على الحالات والمواقف التي تتطلب قرارات غير مبرمجة.
5- ما الفرق بين القرار الاستراتيجي والقرار التشغيلي؟ اذكر بعض الأمثلة.
6- اذكر ظروف صنع القرار وماهية كل منها.
7- وضّح ماهية النموذج الرشيد في صنع القرارات؟ وما هي الافتراضات التي يستند إليها؟
8- ما هو جوهر النموذج السلوكي في صنع القرار؟
9- يقال إن معظم قرارات المدير هي محدودة الرشد؟ هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.
10- ما هو دور الحدس في صنع القرارات؟
11- ناقش باختصار خطوات عملية صنع القرار الرشيد.
12- وضّح كيف تؤثر قيم الفرد واتجاهاته في عملية صنع القرارات.
13- ناقش أثر الشخصية في عملية صنع القرارات؟
14- ما المقصود بـ تصعيد الالتزام؟ وما أثره على عملية صنع القرارات؟
15- اشرح باختصار الأساليب الأربعة في صنع القرار؟
16- اذكر بعض أهم الأخطاء والتحيّزات الشائعة في صنع القرار؟ وضّح ماهية كل منها.
17- وضّح مفهوم مشاركة الأفراد في صنع القرارات؟ وما أهميتها وفوائدها؟
18- عدد بعض مزايا/ إيجابيات وسلبيات القرار الجماعي؟
19- اذكر (5) حالات يفضل فيها القرار الجماعي، و(5) حالات يفضل فيها اتخاذ القرار الفردي.
20- ما هي المتطلبات والشروط الواجب توافرها لنجاح القرار الجماعي؟
21- ما هي المعلومات التي اعتمدت عليها في قرارك الالتحاق بالجامعة/ العمل الحالي؟

قائمة الهوامش

(1) John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip Crosby (1997),. Management: Quality and Competitivencess , 2nd ed., Boston, Mass, Mcgraw Hill, p. 117.

(2) F.F. Harrison (1987), The Managerial Decision making Process, Boston, Mass.: Houghton Mufflin, p. 25..

(3) Stephen Robbins and Mary Coulter (1999). Management, 6th ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, p. 183.

(4) Chris Gore, Kate Muriay, and Bill Richardson (1992), Strategic Decision Making, London: Cassell, p. 2.

(5) Ivancvich et al. Management, p. 120.

(6) Groe et al., Strategic Decision Making, p. 3.

(7) Bedeian. Management, p. 203.

(8) Robbins and Coulter, Management, p. 189; fred Luthans (1992), Organizational Behavior, 6th., New York.: McGraw-Hill Book co., pp. 497-498; Bedeian, Management, pp. 205-206.

(9) Luthans, Organizational Behavior, pp. 499-500, Bedeian, Management, pp. 256-207.

(10) Ivancevich et al. Management, p. 120; Luthans, Organizational Behavior, pp. 501-503.

(11) Robbins and Coulter, Management, pp. 182-185. Invancevich et al., Management, pp. 122-126.

(12) Games Gibson, John Ivancevich and James Donnelly, Jr. (1994), Organizational Behavior, 8th ed. Boston, Mass., IRWIN, p. 614, Ivancevich et al, Management, p. 127.

(13) Gibson et al. Organizational Behavior, p. 614.

(14) Ibid.

(15) Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2nd ed., Homewood, Ill.: IRWIN, pp. 551-552.

(16) Rowe, A. J.; Boulgarides, J. D. and McGrath, M.R. (1984), Monagerial Decision making, modules in Management Series, Chicago: SRA, pp. 18-22.

(17) Robbins and Coulter (2005), management, pp. 148-49.

(18) Luthans, Organizational Behavior, p. 503.

(19) Keith Davis and John Newstrom (1989), Human Behavior at Work, 8th ed., New York" McGraw-Hill Book co., p. 231.

(20) Ibid., p. 232.

(21) Luthans, Organizational Behavior, pp. 502-503; Davis and Newstrom, Human Behavior, pp. 242-127.

(22) Davis and Newstrom, Human Behavior, p. 238.

الوحدة الحادية عشرة

الاتصـــــال

Communications

أهمية الاتصال في المنظمات

عناصر وأبعاد عملية الاتصال

اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة

معوقات الاتصال

وسائل الاتصال

الاتصال غير اللفظي

الإصغاء

أنماط الاتصال

الاتصالات غير الرسمية

الاتصالات المباشرة وجها لوجه

تحسين فاعلية الاتصالات

العولمة والسوق العالمي والاتصالات

الاتصالات والأخلاق

تقنيات المعلومات والاتصالات

أهداف الوحدة

- توضيح عملية الاتصال وأهمية الاتصال في المنظمات.
- شرح أنواع الاتصالات في المنظمات.
- مناقشة الاتصال من أعلى إلى اسفل، أهميته ومعوقاته.
- شرح الاتصال من أسفل إلى أعلى وبيان أهميته ومعوقاته.
- وصف معوقات الاتصال في المنظمات.
- شرح وسائل الاتصال الكتابية والشفهية والحالات التي يستخدم فيها كل نوع.
- توضيح الاتصال غير اللفظي وبيان أنواعه المختلفة
- شرح الإصغاء وأهميته وسبل تحسينه.
- وصف نظم، أنماط الاتصال وبيان الحالات التي يكون فيها كل نمط فعالاً.
- شرح الاتصال المباشر وجهاً لوجه وطرق تحسينه.
- مناقشة سبل وطرق تحسين فاعلية الاتصال في المنظمات.

الوحدة الحادية عشرة

الاتصـــــال

Communications

تمهيد:

المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراداً وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة. والعنصر المحوري في حركية وديناميـة الجماعة هو التفاعل - الاتصال - بين الأفراد. ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

ولو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يتضح لنا أن الاتصال يلعب دوراً حيوياً في كل وظيفة، ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر.

أهمية الاتصال في المنظمات:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة. "إذن إن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما"[1].

ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق. وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، والإبداع المنظمي، والأداء العام للمنظمة.

ويشير أحد الكتاب إلى أن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض، وأهمها:

1- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.

2- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.

3- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.

4- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال يساعد أيضاً في المساعدة على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس[3].

فالاتصالات وسيلة، وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات. وهي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والأداء والمقترحات)، فالاتصال عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة. ويشبه أحد الكتاب الاتصال بالهواء النقي الذي لا نشعر بأهميته وقيمته إلا إذا افتقدناه. وكذلك الاتصالات تبرز وتتضح أهميتها حين ظهور مشكلة معينة. ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر هي أساساً ناشئة عن مشكلات في الاتصال. فهنالك افتراض عام وهو أن كثيراً من مشكلاتنا الفردية والاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة[4].

ويرى أحد الكتاب أن الاتصالات تساعد على ما يلي:

1- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

2- تعريف المشكلات وسبل علاجها.

3- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

4- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

5- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

6- إصدار الأوامر والتعليمات.

7- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم.

8- التأثير في الآخرين وقيادتهم.

9- حفز وزيادة حماس العاملين[5].

تعريف عملية الاتصال:

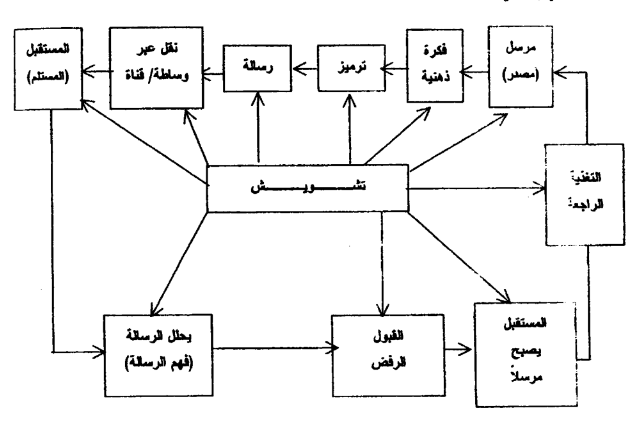
يعرف كثير من الكتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل). وقد تكون هذه المعلومات آراء أو أفكاراً أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها. غير أن بعض الكتاب يرون أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى "عملية تبادل المعلومات" تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل). فالاتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر. إنها طريقة لإيصال الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين بغرض التأثير على سلوكهم[6].

ويمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد. ولكن من الملاحظة أنه مع تطور السلوك التنظيمي، بدأ بعض الكتاب والباحثين يهتمون بالاتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي، واعتبار الاتصال عملية اجتماعية، عملية معالجة المعلومات الاجتماعية. فالمرسل يبلور فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتكوين معنى من الرسالة التي تسلمها. فالاتصال إذن يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير واشتقاق معاني... فالاتصال عملية تحدث داخل الأفراد[7]. ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال، التعريف الذي قدمهHawkins و Prestion فيقولان "الاتصال هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبوساطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية[8].

وفي إطار التأكيد على الجوانب السلوكية للاتصال، ولما للاتصال من تأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره يشير Luthans إلى أن "الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر هي السلوك الذي يقوم به - أي أن الاتصالات التبادلية بين الأفراد توفر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير[9].

عناصر وأبعاد عملية الاتصال:

إذا ما نظرنا للاتصال على أنه عملية اجتماعية، وفي إطار المنظور السلوكي لهذه العملية، فإن الاتصال يتضمن العناصر والخطوات التالية التي يوضحها الشكل التالي: ونسلط الضوء على هذه العناصر والخطوات[10].



1- تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هنالك شخص (مرسل/ مصدر) يرغب بالاتصال بطرف آخر (مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد إثارة سلوك محدد. ويمكن أن يكون المرسل أو المستقبل فرداً (رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً) أو جماعة أو منظمة.

2- الخطوة الأولى التي يقوم بها المرسل هي ولادة/ تطوير فكرة في ذهن المرسل بشأن موضوع معين، يرغب في توصيلها لجهة ما لاعتقاده بضرورة ذلك. ويفترض في هذه الفكرة ما يلي:

أ- أن يتعلق موضوع الفكرة بمصلحة طرف آخر أو عمله أو اهتمامه (وهو المستقبل).

ب- أن يكون من حق المرسل أو اختصاصه أو قدرته الاتصال بصاحب المصلحة (المستقبل) وتسليمه الرسالة أو إبلاغها له.

جـ- أن يكون موضوع الفكرة مشروعاً، وباستطاعة المستقبل فهمها.

3- يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وموضوعها، أي ترجمة الفكرة الذهنية إلى لغة أو رموز يمكن فهمها من قبل الآخر (المستقبل). ويمكن ترجمة (ترميز) الفكرة باستخدام الكلمات والأرقام والرسومات والأشكال والصور، والإشارات، والتلميحات غير اللفظية.

وتتأثر عملية صياغة وبلورة الفكرة بعوامل كثيرة ومن أهمها: مدى فهم وإدراك المرسل للموضوع أو الموقف أو الحالة التي تدور حولها الفكرة، وتتأثر كذلك بشخصية المرسل وقيمه واتجاهاته وحاجاته، كما أن إدراك المرسل للمستقبل (شخصيته وقيمه واتجاهاته..)، وكذلك قدرات المرسل ومهاراته الاتصالية تؤثر في ترميز الفكرة.

4- ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" التي يود المرسل نقلها للمستقبل. وتجدر الإشارة إلى أن الرسالة قد تخفي في ثناياها مواضيع غير ظاهرية أو قد تثير استجابة انفعالية أو عاطفية.

5- اختيار قناة/ وساطة نقل الرسالة، فبعد إتمام الرسالة على المرسل أن يختار وساطة (قناة) الاتصال المناسبة للرسالة، لإيصالها للمستقبل بصورة ناجحة وفعالة. ومن بين وسائط الاتصال: المحاورة المباشرة وجهاً لوجه، واستعمال الهاتف، والمراسلات، والمذكرات، والصور، والرسوم، والمقابلات والاجتماعات، ومستخرجات الحواسيب والخرائط، وغيرها.

وتتأثر عملية اختيار الوسيلة (القناة) التي تتم بواسطتها إرسال الرسالة بعوامل كثيرة ومن بينها طبيعة موضوع الرسالة، والغرض منها، وهدفها، ونوع وطبيعة المستقبل الذي ستوجه إليه الرسالة، ومدى قرب المستقبل وبعده، وعامل الزمن المتاح لتوصيل الرسالة والتصرّف على أساسها، والاهتمامات والأولويات الشخصية[11].

لكل وسيلة مزاياها وعيوبها. فالاتصال المباشر وجهاً لوجه يفيد في القضايا والمواضيع الحساسة، والتي تتطلب تغذية راجعة وتفاعلاً مكثفاً، أما الهاتف فهو مناسب، وسريع، وخاص ولكنه يفتقر للمعلومات غير اللفظية (الجسمانية). ومع أن كتابة المذكرات والرسائل يتطلب وقتاً، ولكنها وسيلة جيدة حينما يصعب مواجهة الطرف الثاني، وحينما يقتضي الأمر تحقيق الرسمية، وتوافر وثيقة مكتوبة، وحينما لا يكون اللقاء المباشر ضرورياً لتسهيل عملية الفهم[12]. وسنتحدث عن هذا الموضوع لاحقاً.

6- يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة.

7- يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة (ترجمتها وتفسيرها) من كلمات وأعداد وأشكال وصور وحركات جسمانية (غير لفظية) صدرت عن المرسل. وتجري عمليات تنظيم وتبويب وتحليل للرسالة للتوصل إلى استنتاج المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل. ويتوقف مدى فهم المستقبل

للرسـالة ومـا يعطيها من معنى على شخصيته وقيمه وخبراته واتجاهاته وقدراته ومهاراته الاتصالية، وإدراكـه للموقـف. ولـذا فـإن فهمـه للرسـالة يمكـن أن يختلف عما قصده المرسل. إن فهم الرسالة يحـدث في ذهـن المرسـل فقط، وباستطاعته جعل المستقبل يصغي إليه، ولكنه لا يمكنه جعل المستقبل يتفهم. فـالأخير هو وحده الذي يختار أن يفهم الرسالة أو لا يفهمها. وهذه من الأمور التي غالباً ما يهملـها المديـرون والمشرفون حينما يصدرون أوامرهم وتوجيهاتهم للمرؤوسين، حيث يعتقدون بأن مجرد أخبار المرؤوس يعتبر كافياً، ولكن الاتصال لا يتم بنجاح بدون حدوث فهم للرسالة[13].

ويـشير الكـتاب إلى أن سـوء الاتـصال والاتصال غير المقصود أمر عادي ينبغي توقعه، وأن إدراك هـذا الأمر من قبل المديرين والرؤساء وغيرهـم يمكن أن يجعلهم حريصين على السعي المستمر للاتـصال بطـريقة أقـرب مـا تكـون إلى نواياهم، ينصح البعض المديرين بالاتصال الفائض (الزائد) لتقليص درجة عدم القصد أو النية - من خلال إرسال الرسالة عبر قنوات متعددة[14].

8- قـبول الرسـالة أو رفـضها. بعـد فهم الرسالة يقوم المستقبل بقبولها أو رفضها. ويتوقف قـبوله للرسـالة على عدة عوامل من أهمها: إدراك المستقبل لأهمية الرسالة وقيمتها وسلطة المرسل، وما تنطوي عليه الرسالة من جوانب سلوكية، من قبل المستقبل[15].

9- قـيام المستقبل بالتصرف (استخدام المعلومات)، ويتخذ ذلك عدة صور، من بينها إهمال المعلـومات أو الاسـتجابة لمـا هـو مطلـوب، أو الإحاطـة علمـاً فقـط بمـضمون الرسـالة، أو تخـزين المعلومات وغيرها.

10- الـتغذية الـراجعة Feedback، وتـتم التغذية الراجعة/ المرتدة حينما يعترف المستقبل بتـسلم الرسـالة ويـستجيب لهـا. وفي هـذه الخطـوة يـتحول المـستقبل إلى مرسـل، حيث يقوم بترميز (بلـورة) ردّه، وإرسـاله إلى المرسـل (المـصدر) الأصـلي، والـذي يقوم بدوره بترجمة وتفسير الرد... وهكذا...

11- التـشويش والضوضاء. ويمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية ترميز الرسالة ونقلها وفهمهـا، ويمكـن أن يكون ناشئاً عن عوامل مادية وغير مادية تتعلق بأي عنصر من العناصر السابقة أو بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال.

ممـا تقـدم يمكـن القـول بـأن عمليـة الاتصال تتلخص فيما يلي: هنالك طرف (مرسل) لديه فكـرة أو رسـالة معيـنة يريد إيصالها إلى فرد أو جماعة (مستقبل)، ومن أجل إيصال الفكرة يجب على المرسـل أن يترجمهـا/ يحـولها إلى رمـوز (كلمـات، أرقـام، أشكال صور...)، ويرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية (الوسيلة) ويتسلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه ويترجمها (يفك

رموزها) في رسالة يتسلمها، وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية. أي أن بعض أشكال التدخل تحدث في أيّ من نقاط الاتصال، ويجب تقليص هذا التشويش أو القضاء عليه حتى يحدث التفاهم بين المرسل والمستقبل، ومن خلال الإشارة بالرأس أو تعبير الوجه، أو القيام بإجراء أو عمل... يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية الراجعة)[16].

اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة:

تسير الاتصالات الرسمية في مختلف المنظمات في ثلاثة اتجاهات رئيسه هي: اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل، واتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى واتصالات أفقية بين الموظفين في وحدات مختلفة، وهذه الاتصالات باتجاهاتها الثلاثة ضرورية ولا غنى عنها لأي منظمة تسعى للبقاء والنجاح والنمو والتقدم. وسنسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة:

أ- الاتصالات النازلة (من أعلى إلى اسفل) Downward Comm.:

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى، أي من المدير / الرئيس إلى الموظفين الذين يتبعون له، وتنساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية، حتى تصل المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة. وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.
- إعطاء معلومات حول مبررات/ أهداف العمل أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة).
- إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف[17].

فالمعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كثيرة وغزيرة ومتنوعة، ومنها السياسات والخطط والبرامج الجديدة، والتعليمات والإرشادات والأوامر والتدريب وغيرها. وتستخدم لهذا الغرض وسائل (قنوات) اتصال عديدة ومن أهمها:

الرسائل، والمذكرات، والكتيبات، والأدلة، وصحف المنظمة، والملصقات، ولوحات الإعلانات في المنظمة، والتقارير. وهنالك الاتصالات الشفهية ومنها: الأوامر والخطابات، والمقابلات والاجتماعات، وشبكة التلفزيون المغلقة وغيرها.

مشكلات ومعوقات الاتصالات من أعلى إلى أسفل:

تلعب الاتصالات النازلة دوراً هاماً في الاتصالات في المنظمات، ولكنها تواجه مشكلات تزيد من صعوبتها وتحول دون تحقيق الاتصالات الناجحة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس. ومن أهم هذه المشكلات.

أ- غزارة وكثافة الاتصالات:

كثيراً ما يواجه الموظف سيلاً متدفقاً من المعلومات التي يوجهها إليه رئيسه، والتي لا يتمكن من فهمها. ومفتاح الاتصال الجيد هو نوعية المعلومات وليس كميتها. إذ ليس من الضروري زيادة المعلومات أن يساعد على تحقيق فهم أفضل، وكثيراً ما يتم تحقيق فهم أفضل بمعلومات أقل.

ب- تقبل الاتصالات:

إن قبول المرؤوسين للرسالة أمر حيوي لنجاح الاتصال وتحقيق أهدافه. ومما يساعد على تقبل الرسالة من قبل المرؤوس.

- الاعتراف بشرعية المرسل في إرسال الرسالة.
- إدراك المستقبل قدرة المرسل بالنسبة لموضوع الرسالة.
- الثقة في المرسل كقائد وكإنسان.
- إدراك المستقبل لمصداقية الرسالة المستلمة.
- تقبل المهام والأهداف التي تسعى الرسالة لإنجازها.
- القوة التي يتمتع بها المرسل لاتخاذ الإجراءات بحق المستقبل مباشرة وغير مباشرة.

جـ- حاجات الأفراد للاتصال:

كثير من الرؤساء لا يدركون أن للمرؤوسين حاجات للاتصال، أو أن البعض يعتقد أنهم يتفهمون هذه الحاجات، ولكن المرؤوسين لا يعتقدون ذلك. ومن أهم حاجات الاتصال لدى المرؤوسين.

1- تعليمات عن العمل:

كل موظف بحاجة إلى تعليمات موضوعية واضحة ودقيقة فيما يتعلق بمتطلبات عمله وما يتوقع من الموظف القيام به من مهام وواجبات... الخ كما يرغب الموظف تزويده بصورة واضحة عن عمله، ومزاياه وإيجابياته وسلبياته وظروفه وغيرها.

2- التغذية الراجعة حول الأداء:

يحتاج الموظف إلى تغذية راجعة حول أدائه لعدة أسباب ومنها:

للمساعدة فيما يجب عمله، وإلى أي مدى يفي بمتطلبات وأهداف العمل. فالأداء الجيد يعني صورة جيدة عن الذات والشعور بالإنجاز... والتغذية الراجعة بصورة عامة تساعد على تحسين الأداء والاتجاهات، وقد اهتم كثير من الكتاب بالتغذية الراجعة فيما يتعلق بأداء الموظف، ونظراً لما لها فوائد ومزايا، فقد تعرض بعض الكتاب إلى كيفية القيام بعملية التغذية. ومن الإرشادات التي اقترحها بعض الكتاب في التغذية الراجعة.

- أن تتعلق بالعمل، وتكون أغراضها واضحة وموجهة نحو تحسين الأداء.
- أن تكون مرغوبة: أن يكون الموظف مستعداً لاستقبال التغذية الراجعة.
- أن يكون توقيتها مناسباً: ينصح أن تكون التغذية الراجعة فورية.
- أن تكون محددة واضحة: يجب أن توفر التغذية الراجعة معلومات محددة يتفهمها الموظف بوضوح.
- أن تكون وصفية، ولا تتضمن الحكم أو التقييم.
- أن تكون مفيدة بأن تتضمن معلومات يستفيد منها الموظف في تحسين أدائه.
- المصداقية: يجب أن تكون صادقة ويوثق بها[18].

3- الأخبار:

يرغب الموظفون الإحاطة علماً أولاً بأول بما يجري في منظمتهم،وبخاصة السياسات والخطط والبرامج والقرارات التي تعنيهم.

4- المؤازرة الاجتماعية:

يحتاج الموظفون أيضاً للدعم الاجتماعي ويرغب الموظفون أن يشعروا أنه يتم الاعتناء بهم ورعايتهم، وتقديرهم، واعتبارهم ذات قيمة للمنظمة. وإذا ما أظهر المدير لمرؤوسيه الدفء والثقة، فسيكون لذلك نتائج إيجابية على صحة العاملين نفسياً وبدنياً، إضافة إلى الرضا عن العمل وتحسين الأداء.

وسائل تحسين الاتصالات النازلة (من أعلى إلى اسفل):

من الأمور التي تساعد على نجاح الاتصالات النازلة الاهتمام بالنوعية وليس بالكمية، وإعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل ودروه في عملية الاتصال، واختيار الوسائط المناسبة. ويقترح أحد الكتاب المتطلبات التالية لتحسين الاتصالات النازلة.

1- يجب أن يكون المدير مقتنعاً بأن الاتصالات هي جزء هام من عمله.

2- يجب أن يعمل المدير باستمرار على إطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة وأن يسعى وراء المعلومات التي تهم العاملين وأن يشاركهم إياها،ويساعد في الحصول عليها.

3- على المدير أن يخطط بوعي للاتصالات، وأن يقوم بذلك في بداية أي إجراء أو عمل سيقوم به.

4- بناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات[19].

ومما يساعد على تحسين الاتصال من الأعلى للأسفل اهتمام الرئيس (المرسل) بالمرؤوس (المستقبل)، وإدراك أثر الاتصالات على المستقبل، فالاتصالات تؤثر على المستقبل على النحو التالي:

- الناس يستقبلون الرسائل التي تتوافق مع ذاتهم وقيمهم واعتقاداتهم.
- الرسائل التي تتعارض مع القيم تولد مقاومة أكبر.
- بقدر ما يقيم الأفراد تحقيق الحاجات، فإن الاتصالات التي تساعد على تحقيق الحاجات ستكون مقبولة بدرجة أكبر.
- الموقف بكامله يؤثر على الاتصالات، فالرسالة التي يراها الفرد لا تتوافق مع شخصيته وقيمه وميوله في موقف معين، قد يراها متوافقة في موقف آخر.

فإذا ما تفهم المدير/ المشرف كل ذلك، وعمل بمقتضاها، فسيؤدي إلى تحسين الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى) .Upward Comm

لا يمكن التقليل من أهمية الاتصالات الصاعدة - انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رئيسهم، وهي هامة لكل من الرئيس والمرؤوس ويمكن أن تنقل هذه الاتصالات للمدير المعلومات التالية:

1- ماذا يفعل المرؤوسون، أفكار رئيسة عن أعمالهم، وإنجازاتهم وتقدمهم وخطط العمل المستقبلية.

2- خطوط عريضة عن المشكلات التي يواجهونها ولم تحل بعد، والتي يحتاج فيها المرؤوسون المساعدة أو قد يحتاجون إليها مستقبلاً.

3- الاقتراحات أو الأفكار لتحسين العمل في دوائرهم والمنظمة بصورة عامة.

4- كيف يشعر المرؤوسون ويفكرون حيال أعمالهم وزملائهم والمنظمة[21].

أهمية الاتصالات الصاعدة بالنسبة للرؤساء:

تستطيع الاتصالات الصاعدة مساعدة الرؤساء كثيراً على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم وتوجيه مرؤوسيهم وتحفيزهم، وتحسين مستوى أدائهم، وتقديم المقترحات والأفكار الجادة.

ومن خلال الاتصالات الصاعدة السلسة يستطيع الرئيس معرفة أن المرؤوسين على استعداد لتقبل القرارات والتعليمات... وإذا ما رغب الرؤساء أن يتقبل المرؤوسون قراراتهم (قرارات الرؤساء) برغبة صادقة، فيجب منح هؤلاء المرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات أو على الأقل مناقشة مزايا وسلبيات الإجراءات المقترحة. ومن خلال الاتصالات الصاعدة يمكن للرئيس استكشاف ما إذ كان المرؤوسون قد استنتجوا المعنى الذي قصده الرئيس، وأخيراً فإن الاتصال الصاعد الفعال يشجع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم ذات الأهمية لهم وللمنظمة.

أهمية الاتصالات الصاعدة للمرؤوسين:

يمكن للاتصالات الصاعدة أن تلبي الاحتياجات الأساسية للفرد - الشعور بقيمته وبأن له حقوقاً. كما أن تشجيع الموظفين على الحديث بحرية ومباشرة أمام رؤسائهم يتيح لهم متنفساً لتوتراتهم العاطفية وضغوطات العمل، والتي بدونه (الاتصال) يمكن أن توجه إلى نقد الآخرين أو فقدان الاهتمام بالعمل أو عدم الكفاءة، ولما كانت المنظمات ذات طبيعة سلطوية (ديكتاتورية)، فإن هذا يستدعي إعطاء المرؤوسين الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية، والشعور بأن تأثيرهم ملموس.

معوقات الاتصال الصاعد:

هنالك عدة مشكلات تعيق الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى. ويعتبر الكثيرون أن هذه المشكلات أكبر وأكثر تعقيداً من مشكلات الاتصال من أعلى إلى أسفل. ومن هذه المشكلات ما يتعلق بالرئيس ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين وهناك معوقات تتعلق بالمنظمة.

معوقات تتعلق بالرؤساء:

وتتمثل هذه المعوقات والمشكلات فيما يلي:

1- اتجاه الرؤساء وسلوكهم السلبي فيما يتعلق بالإصغاء للمرؤوسين.
2- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة مركزة فقط على النقد والشكوى والتذمر، ولا تحمل أخباراً جديدة.
3- يميل الرؤساء إلى رفض أي اتصالات قد تشير إلى أن أفعال الرؤساء ليست كاملة.
4- يرفض المشرفون عادة إقحام أنفسهم في المشكلات الشخصية للمرؤوسين.
5- فشل الإدارة في التصرف حيال ظروف غير سارة تم إطلاعها عليها من قبل.

معوقات الاتصال من جانب المرؤوسين:

- المرؤوسون لا يملكون السلطة والحرية، كما هو الحال بالنسبة للرؤساء، للتحدث بحرية مع الرئيس.
- لا يملك المرؤوسون التسهيلات ولا المكافآت لتمكينهم من الاتصال مع رؤسائهم، كتلك المتوافرة للرؤساء.
- لا يمكن إعداد الاتصالات من المرؤوسين للرئيس بنفس العناية والاهتمام الذي تعد به الرسائل النازلة.
- التقاليد والشهرة والسلطة تدعم الاتصالات النازلة، وتنساب إلى الأسفل بسهولة أكبر من الاتصالات إلى الأعلى.
- مشكلة اللغة أيضاً، فالمرؤوس يجد صعوبة في اختيار الأسلوب واللغة اللتين تناسبان الرئيس.
- ما لم يكن الرؤساء مستجيبين بشكل خاص، فإن المرؤوسين يميلون إلى حجب المعلومات والآراء والأخطاء والتقارير غير السارة، بل وتحويرها لإرضاء الرئيس.

معوقات تتعلق بالمنظمة:

أما المشكلات التي قد تسببها المنظمة بالنسبة للاتصالات الصاعدة، فهي:

- البعد المادي/ المكاني بين الرؤساء والمرؤوسين قد يعرقل الاتصالات الصاعدة.
- تعقيد الهيكل التنظيمي – وجود عدة مستويات إدارية.
- مرور المعلومات بمستويات عديدة يشوه ويحرف الاتصالات.

أما Davis, Newstrom فيشيران إلى المشكلات التالية التي تعيق الاتصالات الصاعدة.

1- **التأخير**، وذلك نتيجة بطء انسياب المعلومات من مستوى إلى المستوى الأعلى، فالرئيس يتردد في إحالة مشكلة ما إلى المستوى الأعلى، لأن ذلك يعني اعترافاً بالفشل، ولذا فإن كل مستوى يعيق ويؤخر الاتصالات بينما يحاول أن يقرر كيفية حل المشكلة.

2- **التصفية/ التنقية**، وهذه المشكلة ترتبط بالأولى. فالتصفية الجزئية للمعلومات تحدث لوجود ميل طبيعي لدى الفرد لإطلاع رئيسه على المعلومات التي يشعر أن رئيسه يرغب بسماعها فقط.

3- **اختصار الطريق**، يتم في بعض الحالات، ومن أجل تجنب تنقية المعلومات يلجأ الأفراد إلى طريق مختصر للاتصال برؤسائهم أي تجاوز مستوى أو أكثر من المستويات الإدارية، وهذا لا يريح الجهات التي تم تجاوزها.

4- **حاجة الموظف إلى الاستجابة**. وحيث أن المرؤوس هو الذي يبدأ الاتصال، فهو المرسل ولديه توقعات قوية بأنه سيتلقى تغذية راجعة، فإذا لم يستلم أي تغذية راجعة فهذا لن يشجع الموظف مستقبلاً على الاتصال[22].

تحسين الاتصالات الصاعدة:

يرى Luthans أن أفضل وأسهل طريقة لتحسين الاتصالات الصاعدة هي أن يقوم المديرون بتطوير عادات جيدة في الإصغاء الفعال (وستحدث عن ذلك لاحقاً)، ثم تبني بعض الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها سياسة الباب المفتوح، والاجتماعات الدورية مع العاملين، ونظم التظلمات، وصندوق الاقتراحات، والإرشاد، والاستبانات، واستطلاعات الرأي، ومقابلات المستقيلين[23]. ويرى أن الخطوة الأولى لتحسين الاتصال الصاعد هي وضع سياسة عامة تحدد أنواع المعلومات المرغوبة التي تنقل إلى الأعلى ثم تطبيق الممارسات التي تم ذكرها في أعلاه[24].

الاتصالات الأفقية .Horizontal/ Lateral Comm:

ونعني بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المنظمة. وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة. وهنالك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل، وتتضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم، والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيرة.

لا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل إنجاز العمل، وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد، والفهم المتبادل بين الزملاء هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء[25].

وينظر Luthans إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم، ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف.:

1- تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
2- حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
3- مشاركة المعلومات: يجتمع مديرون مع مديرين آخرين لتبادل المعلومات.
4- حل النزاعات: يجتمع المديرون لحل نزاع ما[26].

كما أن الاتصالات الأفقية تساعد على توثيق التعاون المتبادل، وعلى تحسين جودة القرارات في المنظمة.

وهذه الأهداف تنطبق على مستوى الدائرة (بين وحداتها) أو بين الدوائر المختلفة ويمكن أن تتحقق الاتصالات الأفقية من خلال الاتصال المباشر بين المديرين، أو مكاتب الارتباط، أو فرق العمل المؤقتة، أو اللجان، أو الدور التنسيقي الذي يلعبه المدير.

1- الاتصالات القطرية/ المتقاطعة Cross/ Diagonal:

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم (بين مستويين مختلفين لا تربطهما علاقة رئيس – مرؤوس)، من أجل العمل، فالمديرون وغير المديرين على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية. ومن أجل ذلك، فإن جزءاً كبيراً من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم. والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن ثمَ تسير أفقياً وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستقبل المعني... أي تقليل الوقت اللازم وكذلك الجهد لنقل ونشر الرسالة.

وهذا يتطلب إيجاد تفاهم بين الرؤساء حول:

1- تشجيع العلاقات المتقاطعة.

2- امتناع المرؤوسين عن القيام بأي التزامات تتعلق برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.

3- إطلاع رؤسائهم باستمرار على علاقتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى[27].

مشكلات ومعوقات الاتصال:

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال التي أشرنا إليها سابقاً. وهذه العملية ليست عملية سهلة ومبسطة كما يعتقدها الكثيرون، ولكنها عملية اجتماعية صعبة ومعقدة، تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة. لذلك نجد أن احتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية سواء فيما يتعلق بالفكرة أو المرسل أو الرسالة أو قناة الاتصال أو المستقبل أو استقبال الرسالة أو التغذية الراجعة. وقد حظي هذا الجانب في الاتصالات باهتمام زائد من قبل الباحثين والكتاب، الذين تختلف وتتباين وجهات نظرهم حول أهم المشكلات والمعوقات التي تعيق الاتصال الناجح. وسنتطرق لأهم المشكلات التي أشار إليها كثير من الكتاب.

1- طبيعة المعلومات:

وتتضمن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها، وفي هذه الحالة لا يستطيع المستقبل متابعة جميع الحقائق. وقد يخطئ، أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم، أو تصفية وتنقية المعلومات. ويعتقد Katz, Kahn أن المنظمات في العصر الحاضر تواجه سيلاً متدفقاً من المعلومات المختلفة نتيجة الثورة المعلوماتية والثورة التقنية والثورة في وسائل الاتصالات، بحيث تعجز المنظمة وجماعاتها وأفرادها عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة[28].

ويعتقد Miller ميللر أن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جداً يمكن أن يستجيب لها بإحدى الطرق التالية:

1- حذف بعض المعلومات.

2- ارتكاب الخطأ.

3- التأخير.

4- التنقية/ التصفية.

5- استخدام التقريب أو التعميم (استجابة غير دقيقة).

6- استخدام وسائل مزدوجة.

7- الهروب من العمل[29].

2- المعوقات الشخصية:

تتعلق المعوقات الشخصية في الاتصال بأي من طرفي عملية الاتصال (المرسل والمستقبل). ويرى كارل روجرز بأن أهم المعوقات الشخصية في الاتصال تتمثل في 1- ميل المستقبل نحو تقييم (الحكم على) رسالة المرسل قبل الاستماع إليها كاملة و2- عدم إصغاء المستقبل بتفهم[30]. فالمستقبل يميل غالباً إلى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الإطار المرجعي الخاص به. وأما الإصغاء بدون فهم فهو المشكلة الثانية. ويحدث الاتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبرة عنها من وجهة نظر الشخص الآخر، ومشاعره وإطاره المرجعي. وهذا الإصغاء مع الفهم يقلل من الأسلوب الدفاعي لدى المستقبل ويزيد من صحة إدراك الرسالة.

ومن أهم المشكلات والمعوقات الشخصية للاتصالات:

1- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: لكل من المرسل والمستقبل قيمه واتجاهاته وخبراته وشخصيته وخلفيته العملية... وبالتالي قد يكون هنالك تفاوت بين

صياغة الرسالة من جانب المرسل، وتحليلها وتفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معاني مختلفة لكل منهما. وكلما كان الإطار المرجعي لكل منها متميزاً عن الآخر، كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما.

2- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد غالباً إلى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وإعاقة أي معلومات تتضارب مع هذه اعتقاداته والقيم.

3- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل، فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة والراتب، والمزايا... الخ. يعيق عملية الاتصال فالمرؤوس يميل غالباً إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة والمكاشفة مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير. وقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس وإجراءاته لأنهم قلقون مما سيكون عليه رد فعل الرئيس.

4- مصداقية المرسل (مصدر المعلومات)، وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة، كثيراً على نظرة المستقبل ورد فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

5- ضغط الوقت، ليس لدى المدير أو الرئيس عادة وقت كافٍ للاتصال مع كل شخص، فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم[31].

ويضيف Koonts و O'Donnel إلى هذه المعوقات ما يلي:

1- الإخفاق في الاتصال، يتردد بعض المديرين في الاتصال بسبب نزعتهم للكسل، والمماطلة، أو تجنب الإحراج.
2- عدم الانتباه من قبل المستقبل.
3- إغفال إيضاح بعض الافتراضات وإيصالها للمستقبل حين أو قبل إرسال الرسالة.
4- شرح وتفسير السياسات والقرارات بصورة خاطئة.
5- التعبير عن الرسائل بغموض وعدم وضوح[32].

3- مشكلات تتعلق باللغة:

إن طبيعة اللغة العربية (من حيث ثرائها بالمفردات...) يشكل عائقاً في الاتصال. فهنالك كثير من الكلمات غير الدقيقة، وكثير منها يحمل أكثر من معنى واحد. ويحدث سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين. هذا عدا أن كثيراً من الكلمات تحمل معها مشاعر

وعواطف تؤثر في عملية الاتصال. فاختيار الكلمات والعبارات، والأسلوب... بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال.

4- استخدام الوسائل/ القنوات العديدة:

يتم نقل المعاني بوساطة الكلمات والوسائل غير اللفظية أيضاً مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم وغيرها. وقد لا تتوافق المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل المختلفة. فإذا ما حدث تناقض بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث، والمعنى الذي قد توحيه تعابير وجهه مثلاً، فسيؤدي إلى صعوبة في الاتصال.

5- معوقات مادية:

وهذه تنشأ نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال، مثل الضوضاء، والتشويش في أجهزة الاتصال، وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل، وعدم الإضاءة المناسبة، وغيرها.

6- معوقات تنظيمية:

وتتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، ومناخها التنظيمي وثقافتها، فالمناخ المؤازر والمساند يساعد على نجاح عملية الاتصال، في حين أن المناخ المنظمي القهري أو القسري يؤثر سلباً على الاتصال[33].

ويصنف أحد الكتاب معوقات الاتصال إلى معوقات ناشئة عن المرسل، ومعوقات ناشئة عن المستقبل، ومعوقات بيئية.

وتشمل المعوقات الناشئة عن المرسل:

- عدم وضوح الفكرة لديه.
- عدم اختيار الوسيلة المناسبة.
- استخدام مفردات غير مألوفة.
- كثرة المعلومات في الرسالة.
- إصدار إيماءات وحركات غير لفظية بشكل ملفت للنظر ومتناقض مع معاني الرسالة.
- حجم الجماعة المستقبلة للرسالة.
- اختلاف المركز الوظيفي أو الاجتماعي أو السياسي.
- مصداقية مرسل الرسالة.

أما المعوقات التي يسببها المستقبل:

- الإدراك الانتقائي.

- التحيز الشخصي ضد المرسل.
- درجة ثقة المستقبل بمصداقية المرسل.
- الحالة النفسية والفسيولوجية له.
- عدم الإصغاء جيداً.

وفيما يتعلق بالمعوقات البيئية فتضمن:
- معوقات مكانية
- تشويش وسائل الاتصال.
- معوقات ناشئة عن السياسة العامة[34].

إن عملية الاتصال بين فردين عموماً عرضة لسوء الفهم والتشويش وتزداد احتمالات ذلك كلما كانت المعلومات المتبادلة صعبة ومعقدة من ناحية، ومشحونة بالمشاعر والعواطف والقيم، ومن ناحية أخرى، تتأثر فاعلية الاتصالات ونجاحها في المنظمة بعوامل ومؤثرات عديدة، ولكن معظم الكتاب أجمعوا على أهمية العوامل الشخصية ومن أهمها:

1- إدراك المرسل لذاته (شخصيته، خلفيته، قيمه، واتجاهاته، ومشاعره، وعواطفه).
2- إدراك المستقبل لذاته (شخصيته، قيمه، واتجاهاته، ومشاعره، وعواطفه).
3- إدراك المرسل لذات المستقبل (كيف يرى المرسل المستقبل وينظر إليه).
4- إدراك المستقبل لذات المرسل.

وتتفاعل العوامل الأربعة، وسيكون الاتصال أكثر نجاحاً وفاعلية حينما تتوافق مدركات المرسل والمستقبل، في حين تضارب هذه المدركات سيعيق عملية الاتصال.

كما أن الشخصية والمشاعر والعواطف تؤثر كثيراً على اتصالاتنا مع الآخرين، وتعمل عواطفنا وسيلة تصفية (تنقية) في جميع اتصالاتنا، حيث نرى ونسمع ما تتجه وتميل عواطفنا نحو سماعه ورؤيته. وهكذا فإنه لا يمكن فصل الاتصال عن شخصيتنا[35].

اختيار وسائط/وسائل الاتصال Comm. Channels:

تلعب وسائط وسائل الاتصالات التي يتم بوساطتها إرسال المعلومات ونشرها وتدفقها دوراً هاماً في نجاح الاتصال، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة، فإن من شأن ذلك أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، ووضع الخطط، وحل المشكلات... استناداً إلى معلومات غير صحيحة. أو قد لا تصل الرسائل إلى المستقبل المستهدف. ولذا فإن اختيار وسيلة أو وساطة

الاتـصال عنـصر حاسم في عملـ الاتصال. وقد عبر مارشال ماكلوهان Marshall Macluhan عن ذلك بقوله "الوسيلة/ الوساطة هي الرسالة The Medium is the message"[36].

ومـن بـين الوسـائل المستخدمة في إرسـال المعلـومات في المنظمات: الاتصال المباشر وجهاً لـوجه، والهاتـف، والاجـتماعات، والمؤتمـرات، والحواسـيب والمذكـرات، والمنشورات، والكتيبات، ولـوحات الإعلانـات وغيرها، ويصنف البعض هذه الوسائط إلى "مرئي ومسموع، والبعض الآخر يـصنفها إلى وسـائل كتابـية وشـفهية، يضاف إلى هذه الوسائل الوسائل غير اللفظية (ستتحدث عنها لاحقاً). ولكل وسيلة مزاياها وسلبياتها.

ويعـتمد اختـيار الوسـيلة المناسـبة علـى عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة،والهدف المقصود منها، ونـوع الجمهـور المـستهدف، ومـدى قـرب الجمهـور، والفترة الزمنية لنشر الرسالة، ورغبات الشخص المرسل[37].

ومـن بـين العـوامل الهامة التي أكد عليها الكتاب والباحثون والواجب مراعاتها حين اختيار وسـيلة الاتصال: تفاعل غزارة وكثافة المعلومات مع تعقد المشكلة/ الموقف موضوع الاتصال. ومع أن الأبحـاث في هـذا المجـال محـدودة، ولكـن الأدلة المتوافرة تشير إلى أن المديرين يميلون إلى استخدام مـصادر غزيرة حينما يواجهون مشكلات معقدة وغامضة كما تشير الدراسات إلى اختلاف الوسائل المـستخدمة في المستويات الإدارية المختلفة. فالمديرون في الإدارة العليا يقضون في الاجتماعات وجهاً لوجه وقتاً أطول من المديرين في المستويات الدنيا.

أمـا الكاتـب أحمـد عاشـور فيـشير إلى أن وسائل الاتصال تتفاوت فيعدد من الخصائص التي تؤثر على فاعلية الاتصال،وأهم الخصائص.

أ- **الأبعـاد الحسية للوسيلة**، تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في مستقبل المعلومات على نوعـية الحـواس الـتي تـتلقاها، فالمعلـومات المـرئية أكثـر فاعلـية مـن المعلـومات المـسموعة، كما أن المعلـومات المـرئية المسموعة أكثر فاعلية من تلك التي تتلقاها من خلال إحدى هاتين الحاستين فقط، وعلـيه فإنـه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.

2- **قـدرة الوسيلة على إعطاء معلومات راجعة**: يعتبر توفير ردود فعل من جانب مستقبل المعلـومات لمرسـلها عـاملاً ميـسراً لفاعلـية الاتـصال حـيث يمكنه من التعرف على درجة استيعاب ومتابعة مستقبل الرسالة ودرجة تأثيرها عليه.

3- **قـدرة الوسيلة على الاتصال الجيد:** مثل توافر بعض التسهيلات والظروف والمتطلبات المادية مثل استخدام وسائل إيضاح صوتية حين الحديث إلى مجموعة كبيرة، وتقديم معلومات مرئية في ظروف إضاءة جيدة/ سيئة[38].

يؤكد الكثير من الكتاب على أهمية الاتصالات المباشرة وجهاً لوجه لما لها من فوائد كثيرة. يمكن القول بأن الاتصال المباشر وجهاً لوجه يصلح ويناسب حالات بيع فكرة، أو إقناع آخر أو التأثير عليه. ففي الاتصال المباشر وجهاً لوجه نستطيع إدراك نغمة الصوت، وتعابير الوجه، والإيماءات والمشاعر والعواطف... وهذه جميعها تساعد في نقل المعنى. كما أن الاتصال المباشر وجهاً لوجه يساعد على تحقيق التغذية الراجعة الفورية ويستطيع المتحدث أن يتعرف مدى تأثير كلماته على المستقبل وتعديل ما يراه ضرورياً[39]. ومن مزايا الاتصال الشفهي أيضاً: سرعة الاتصال واحتمال تحقيق التبادل الكامل، إذ يمكن طرح الأسئلة والاستيضاحات من قبل المستقبل والإجابة عليها حالاً. كما أنها تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، هذا بالإضافة إلى أن أسلوب الاتصال وجهاً لوجه يضمن سرية المعلومات[40].

وللوسائل الكتابية مزاياها أيضاً، ومنها: يمكن الاحتفاظ بها وثيقة رسمية ومصادر يمكن الرجوع إليها حين الحاجة، والرسائل المكتوبة غالباً ما تكون معدة بعناية أكثر من الاتصال الشفوي، وفي بعض الحالات يمكن أن توفر المال والوقت[41]. كما أنه يمكن إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين بسرعة ويسر، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه.

الاتصالات غير اللفظية (NonVerbal Comm.):

يتم كثير من الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين الرئيس وزملائه، وبين المرؤوسين... الخ. بوساطة التفاعل المباشر وجهاً لوجه، وفي كثير من الحالات يكون للسلوك غير اللفظي تأثير في نقل الرسالة أكبر من تأثير الرسالة والمذكرات والتقارير والمحادثة.

يعرف الاتصال غير اللفظي بأنه "استجابات إنسانية غير كلامية (مثل الإيماءات وتعابير الوجه)، وخصائص البيئة المدركة التي يتم خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية[42]. أو "أي رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة. إنها تتضمن عوامل مثل استخدام الوقت، والمكان والمسافة بين الأشخاص حين المحادثة، واستخدام اللون، واللباس، وسلوك المشي، والوقوف وترتيب الجلوس وموقع المكتب والأثاث[43].

مصادر وأشكال الاتصال غير اللفظي:

تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه، وحركات العينين، والإيماءات المختلفة، ويصنف أحد الكتاب مصادر الاتصال غير للفظي إلى ستة مصادر، على النحو التالي: (44)

1- **ملامح مادية:** مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية، والحجم والوزن والطول، ولون البشرة، والملابس، وغيرها وهذه تلعب دوراً هاماً في الاتصال.

2- **حركات وإيماءات جسمانية:** مثل الاتكاء للأمام والخلف، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها، وهذه توحي بمعنى معين للمستقبل.

3- **اللمس:** يعتبر اللمس أيضاً من الاتصالات غير اللفظية، وفي بعض الثقافات يعتبر اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصداقة، والناس يميلون إلى لمس الناس الذين يحبونهم.

4- **تعابير الوجه** وهذه تحمل معاني غزيرة، ومنها الابتسامة التي تشير إلى الدفء والسعادة والصداقة، بينما العبوس وتقطيب الحاجبين يشير إلى الغضب وعدم الرضا، كما أن لحركات الشفاه دلالاتها.

5- **حركات والتقاء العينين.** وهذه تؤدي أربع وظائف في الاتصال أ- تنظيم تدفق المعلومات - بدء وانتهاء المحادثة ب- التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة لأنها تعكس الانتباه والاهتمام ج- تحمل عواطف ومشاعر - يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة أنباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية د- التحديق يرتبط بنوع من العلاقة بين أطراف الاتصال.

6- **شريط/ نطاق مسافة التفاعل بين الأشخاص:** وهو يشير إلى أن الأفراد يحاولون الحفاظ على حزام/ نطاق مسافة يتوافق مع توقعاتهم الثقافية وطبيعة التفاعل، وأن أي اختراق لحزام المسافة هذا يوجد نوعاً من عدم الارتياح والذي يمكن أن يعيق الاتصال الفعال.

ومن أشكال ومصادر الاتصالات غير اللفظية أيضاً الصوت، فنبرات ونغمة الصوت، والحديث بصوت عال أو منخفض أو الحديث بسرعة كبيرة أو بطء شديد تؤثر ايضاً على فاعلية الاتصالات، والطريقة التي يتم بوساطتها إرسال الرسالة تحمل معنى إضافياً للمستقبل الذي يقيم تلك الإيماءات والإشارات، ويطلق على هذه اللغة اللغة المساعدة **Paralanguage**(45). ومن العوامل الأخرى: لباس المرسل ومظهره العام، وحضوره مبكراً أو متأخرا، والاتجاه المكاني لديه (مكان جلوسه أو وقوفه، ومدى قربه من الجماعة حين المحادثة).

وقـد أشـارت الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى أهمية لاتصالات غير اللفظية، وأن لهذه الاتـصالات تـأثير أكـبر بكـثير مـن تأثير المضمون للفظي. وتجدر الإشارة إلى أن تفاعل الاتصالات اللفظـية وغـير اللفظية يمكـن أن يـؤدي إلى معانـيَ متناقـضة. ومـن ناحية أخرى يجب التنبيه إلى أن الحـركات والإيمـاءات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر، وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى ومن جماعة لأخرى.

كيف يمكن تحسين مهارات الاتصال غير اللفظي:

- المحافظة على بقاء التقاء العينين بين طرفي الاتصال، واستمرار حركة العينين.
- الإشارة بالرأس أحياناً دلالة على الموافقة.
- الابتسامة وإظهار الحيوية.
- الاتكاء نحو المتحدث.

كما ينصح بتجنب الأعمال التالية: [47]

- النظر بعيداً أو تحريك العينين بعيداً عن المتحدث.
- إغلاق العينين.
- استخدام نغمة صوت غير سارة.
- التحدث بسرعة كبيرة أو ببطء شديد.
- التثاؤب باستمرار.

الإصغاء Listening:

يعتبر الإصغاء جزءاً وعنصراً أساسياً في عملية الاتصال، وفي الغالب نقضي في الإصغاء وقتاً أكـبر ممـا نقـضيه في الحـديث أو الكـتابة أو القـراءة، ولا بـد مـن التمييـز بـين الإصغاء والاستماع، فالإصـغاء يتـضمن بالإضـافة إلى الاستماع (استخدام الأذنين) الانتباه والاهتمام والتركيز والتفسير والاسـترجاع والتقيـيم (استخدام العقل). والإصغاء الفعال الجيد يساعد على نجاح الاتصال ويعود بالفائـدة علـى طرفي الاتصال، ولا تنحصر مسؤولية الإصغاء في المستقبل فقط، بل تمتد المسؤولية إلى المتحدث (المرسل) أيضاً.

دور الإصغاء وأهميته:

يساعد الإصغاء الفعال المستقبل على فهم الفكرة وفق ما يقصده المرسل. وهذا يساعده على اتخـاذ قـرارات أفـضل لكـون المعلـومات التي يستقبلها ويتفهمها أفضل، والإصغاء الجيد يوفر وقت

المستقبل لأنه يتعلم أكثر في فترة معينة، ويتعلم عن الإنسان الذي يتحدث مثلما يعلم ما يقوله هذا المرسل. والمصغي الجيد يشجع حديثاً أفضل من جانب المرسل.

ويستطيع المصغي الجيد التمييز بين الحقائق والآراء، ويكتشف التحيزات ويعيد صياغة الحديث الغامض في اتصال واضح، ويستمتع بما يسمع، ويعتبر الإصغاء الجيد من السلوكيات الاجتماعية الحميدة، فالمدير والرئيس يفكر بمرؤوسيه بصورة أكبر حينما يصغون إليه بانتباه. وأخيراً فإن الإصغاء الجيد يشجع الآخرين على الاستجابة بالإصغاء لما سنقوله لهم أي أنه نوع من تغيير السلوك بالنسبة لهم[48]. كما أن الإصغاء الجيد يساعد على تحسين العلاقات بين المتحدث والمصغي، وفهم كل واحد منهما للآخر، ويساعد في التوصل إلى حلول أو قرارات أفضل.

تطوير وتحسين مهارات الإصغاء:

نظراً لما يحققه الإصغاء الجيد من فوائد كثيرة تعود على المرسل والمستقبل وعلى المنظمة، سعى كثير من الكتاب والباحثين إلى البحث عن سبل ووسائل زيادة فاعليته ونجاحه، وقدموا كثيراً من التوصيات والمقترحات بهذا الشأن، ومن أهم هذه المقترحات والتوصيات:

1- التوقف عن الحديث أثناء الإصغاء، فلا يمكن الإصغاء أثناء التحدث.

2- جعل المتحدث في وضع مريح، وجعله يشعر بالحرية في التحدث.

3- إظهار الرغبة في الإصغاء، من خلال النظر وإبداء الاهتمام، وعدم قراءة الرسائل أثناء حديثه، والإصغاء من أجل الفهم وليس المعارضة.

4- إزالة أية عوامل تعيق وتعرقل الانتباه.

5- التعاطف مع المتحدث، بأن يضع المستمع نفسه مكان المتحدث ليرى وجهة نظره.

6- التحلي بالصبر، وإعطاء وقت كاف وعدم المقاطعة.

7- ضبط الأعصاب والمزاج.

8- الالتزام بالهدوء حين الجدال والمناقشة.

9- توجيه الأسئلة للمتحدث فهذا يشجعه ويعطيه الانطباع بأن المستقل يصغي إليه.

10- التوقف عن الحديث. وهذا أولاً وأخيراً، لأن كل الأمور الأخرى تتوقف عليه.[49]

ويرى Huseman بأن تحقيق الإصغاء الناجح والفعال هو مسؤولية مشتركة بين المتحدث والمستمع. فعلى المتحدث أن يبين بوضوح وجهة نظره وأهدافه، وعليه استخدام مادة فعالة تجذب انتباه المستمع واهتمامه، كما أنه يطلب منه التحدث بطريقة اتصال فعالة[50].

ويرى كاتب آخر أن الإصغاء عملية نشطة يتفاعل فيها المستمع مع المرسل، وإن عليه (المستمع) أن لا يحاول حفظ كل ما يقوله المتحدث، وإنما الاستماع والإصغاء للأفكار الرئيسية[51].

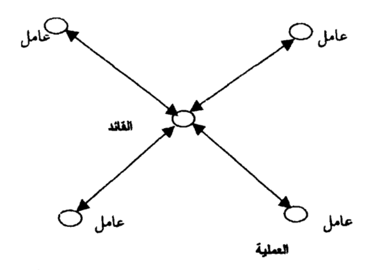
نظم/ أنماط الاتصال:

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصالات في المنظمات، إلا أنه من المألوف أن لا تجد فيها اهتماماً كبيراً بتخطيط وبرمجة الاتصالات، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة. وتزداد مشكلات الاتصالات كلما صعدنا في السلم الهرمي حيث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصالات في نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظراً لتقليص عدد المديرين من نفس المستوى.

يصنف الكتاب أنماط/ شبكات الاتصال في المنظمات إلى أربعة أنماط رئيسية، هي: [52]

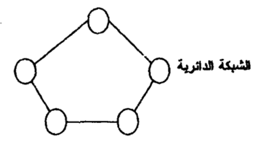
1- **نظام السلسلة Chain**، حيث تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب وهذا النوع بطيء، وغير كفؤ وغير شائع.

2- **شبكة (نمط) العجلة Wheel**. وهذا نمط شائع لنشر ونقل الكلام، وفي هذا النمط من الاتصال هنالك شخص محوري (القائد أو الرئيس) هو مفتاح الاتصالات، وتتم اتصالات الأفراد من خلاله، وبوسعه الاتصال بأي منهم. وهذا النمط يمكن أن يتسبب في الإرباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط.

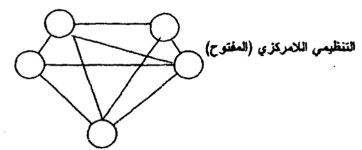


ويشبه البعض هذا النمط (النموذج) بطبيعة الاتصالات بين أحد الرؤساء ومرؤوسيهم وبخاصة الرئيس الذي يميل إلى تركيز السلطة، أو يشبه الاتصال الذي يقوم به الرئيس وفق نظرية (X) لمكروجر أو القائد في نظام رقم(1) الذي وضعه **Likert**، كما يشبه الهيكل التنظيمي المركزي.

3- **شبكة الاتصال الدائرية Circle**، وفي هـذا النمـط يسمح للفرد بالاتصال بأي من جاريه.



4- **شـبكة الـنجمة/ جميع القنوات All Channels**، وهنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال. وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح).



أي الأنماط (الشبكات) الأفضل:

لقـد أجـرى عـدد مـن الباحـثين بعـض الدراسـات والتجارب على الأنماط المختلفة لتعرف الحـالات والظـروف الـتي يـصلح لهـا ويناسـبها كـل نمط، ووجدت الدراسات أن لكل نمط/ شبكة مزاياها وسلبياتها. وقد دلت الدراسات المختلفة على ما يلي: (53)

1- إن الاتـصال ذا المـستويين (العجلـة) هـو الأكثر فاعلية (الأسرع والأكثر كفاءة لإنجاز العمـل ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة والروتينية، التي تحتاج إلى أدنى قدر من المعلومات والأفكار.

2- أمـا بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة فقد وجد أن الاتصال المفتوح في جميع القـنوات هـو الأفـضل. فهـذه المـشكلات تقتـضي مـزيداً مـن المعلـومات والأفكـار والتحلـيل، ولا يـستطيع الـشخص المحوري في نمط العجلة التعامل مع هذه المعلومات الغزيـرة. علـى المديـر أن يتذكر ويعي بأن لكل نمط مزاياه وسلبياته، والمدير الحكيم لا

يعتمد على واحد منها في جميع الأحوال، كما أنه لا يستخدمها جميعاً في وقت واحد وأن يختار النمط وفق ما تتطلبه طبيعة القضايا والمشكلات والمهام.

الاتصالات غير الرسمية .Informal Comm:

وتشير الاتصالات غير الرسمية إلى القنوات/ مسارات الاتصال التي لم تقرّها ولم تحددها السياسات والتعليمات والهيكل التنظيمي في المنظمة. والاتصالات الرسمية هي القنوات/ المسارات التي حدّدتها الأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي وغيرها. وتوجد شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية جنباً إلى جنب في أي منظمة.

تشير الدراسات إلى أن:

1- هنالك عدة أنواع من الاتصالات غير الرسمية في المنظمات.

2- المعلومات التي تمر في التنظيمات غير الرسمية لا تنتقل في مسار منتظم.

3- 75٪ من المعلومات المتعلقة بالمنظمة التي تمر عبر الاتصالات غير الرسمية صحيحة.[53]

ويضيف Kinicki وKreitner:

1- الاتصالات غير الرسمية أسرع من القنوات الرسمية.

2- يعتمد الناس على الاتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان والخطر، أو حينما يواجهون تغييرات في المنظمة.

3- يستخدمها الأفراد للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم[54].

أهمية الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات عبر القنوات الرسمية، كما يمكن أن تنقل الأقاويل والإشاعات الهدامة المغرضة التي تضر بالمنظمة، ومن وسائل وسبل تقليل مثل هذه الأقاويل والإشاعات الكاذبة أن تقوم الإدارة جادة بتزويد العاملين بمعلومات فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع والقضايا التي تهمهم، فالعامل يجب أن يعرف وضعه الحالي وفي أي اتجاه هو سائر كما أن إنشاء وإيجاد بيئة تنظيمية آمنة مستقرة حيث يشعر العاملون بأنهم مقبولون وآمنون يعمل على تقليل الإشاعات الكاذبة[55]. كما يمكن التأثير على الاتصالات غير الرسمية من خلال الإعلان المسبق عن التغييرات المنظمية، والإصغاء بانتباه للعاملين، وإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي، ومشاطرة المعلومات مع المرؤوسين.[56]

إن ما يؤكد عليه جميع الكتاب والباحثين هو أن التنظيمات غير الرسمية جزء من واقع الحياة العملية في المنظمات، وأن الاتصالات غير الرسمية(عبر التنظيمات غير الرسمية) يمكن أن تحقق فوائد هامة وعديدة للمنظمة والأفراد، إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات ووظفتها لنقل وإرسال واستقبل معلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي.

الاتصالات المباشرة بين الأشخاص Interpersonal:

ونعني بالاتصالات التبادلية تلك الاتصالات التي تتم بين الأفراد وجهاً لوجه في جماعات العمل، وهذه الاتصالات هي وسيلة الاتصال الرئيسية للمديرين والمشرفين الذين يجرون معظم اتصالاتهم وجهاً لوجه. والصعوبات والمشكلات التي تعترض هذه الاتصالات كثيرة ومعقدة وتعزى لسببين رئيسيين هما:

1- التفاوت في الإدراك بين المرسل والمستقبل.

2- الاختلاف في أسلوب الاتصال التبادلي بينهما.

أما بالنسبة لمشكلة الإدراك فقد أشرنا إليها في وقت سابق حين مناقشة معوقات الاتصال، وتتمثل في التباين في الإطار المرجعي، والخبرة، والقيم والميول والشخصية، وإدراك الفرد لما حوله من أمور وأشياء... الخ.

وتتأثر الاتصالات التفاعلية المباشرة بأسلوب المدير في التعامل والتفاعل مع الآخرين. ويشير أسلوب التفاعل إلى الطريقة التي يفضلها في تفاعله وعلاقته مع الآخرين.

لدى كل منا معلومات وحقائق عن ذاته وعن الآخرين، ولدى الآخرين أيضاً معلومات وحقائق عنا. ولكن ليس أحد منا أو من الآخرين يملك جميع الحقائق والبيانات الضرورية. وتتلخص الأربعة أجزاء في نافذة جوهاري (Joseph Luft, Harry Ingram) على النحو التالي من حيث معرفة المعلومات من قبل الفرد ومن قبل الآخرين.

	أشياء أعرفها (أنا)	أشياء لا أعرفها (أنا)	
أشياء تعرفها المجموعة	1-(المنطقة) المكشوفة (النشاط الحر) Open/ Arena	2- (المنطقة) العمياء Blind	أشياء تعرفها المجموعة
أشياء لا تعرفها	3- منطقة القناع Hidden/ Facade	4- الذات (المنطقة) غير المكشوفة. Unknown Undiscovered	أشياء لا تعرفها
	أشياء أعرفها (أنا)	أشياء لا أعرفها (أنا)	

والوضع الأمثل في الاتصالات التبادلية بين الأشخاص هو الوضع رقم (1) حيث المنطقة (الذات) المكشوفة فالمعلومات اللازمة للاتصال متوافرة لدى كل من المرسل والمستقبل، وكل طرف يعي ويدرك موقفه وموقف الطرف الآخر – هنالك أرضية مشتركة بين الطرفين -، أما الوضع رقم (4) (الذات أو المنطقة المجهولة أو غير المكتشفة) فهو الأكثر صعوبة، حيث أن كلا الطرفين لا يعرفان الحقائق والمشاعر والمعلومات أي أن كل طرف يعمل في الظلام. وغالباً ما يشار إلى هذا الوضع بالعبارة لا أستطيع أن أفهمه ولا يفهمني".

ويمكن للفرد تحسين العلاقات الشخصية، وبالتالي التبادلات الشخصية من خلال اتباع الاستراتيجيتين التاليتين: [58]

1- **الانفتاح (Exposure)**، وهي أن يحاول الفرد أن يكون صريحاً ومنفتحاً مع الآخرين ويشاركهم المعلومات عن نفسه ويطلعهم على الكثير من آرائه ومشاعره وأفكاره...، ولو كان في ذلك بعض المخاطر بالنسبة له. وهذه الاستراتيجية تعتمد على الفرد ذاته، واستعداده لزيادة معلومات الآخرين عنه ويساعد الانفتاح على تقليص منطقة (3) (منطقة القناع) وتوسيع منطقة(1) المكشوفة/ المفتوحة.

2- **التغذية الراجعة (feed back)**، وهي أن يسعى الفرد للحصول على تغذية راجعة عنه من الغير. وهذه الاستراتيجية تتوقف على استعداد الآخرين الذين بيدهم قرار إعطاء التغذية الرادعة، وتتوقف على تعاونهم وكذلك استعداد الفرد لتقبل التغذية الراجعة. وتساعد التغذية الراجعة على تقليص منطقة (2)- القناع - وتوسيع منطقة (1) - المكشوفة.

ويمكن للمدير، نظرياً، استخدام استراتيجية الانفتاح واستراتيجية التغذية الراجعة لتوسيع المنطقة المكشوفة المفتوحة (منطقة الفهم المشترك) وتقليص المناطق الأخرى. ولكن يختلف المديرون من حيث قدرتهم واستعدادهم ورغبتهم لاستخدام الانفتاح والتغذية الراجعة. وبقدر ما يشعر الفرد بالحرية والأمان في الانفتاح والتعبير عن مشاعره وآرائه، والحصول على التغذية الراجعة من الغير، وبقدر ما يستخدم الأسلوبين بنجاح، تتسع الدائرة المكشوفة وتزداد فاعلية الاتصال. وهذا الأسلوب في الاتصال يمكن أن يساعد على تعزيز درجة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين كما أنه يجعل المرؤوس أكثر معرفة وارتياحاً بموقفه في المنظمة حينما يتعلق الاتصال بعمله وأدائه بالمنظمة.

تحسين فاعلية الاتصالات:

يمكن تحسين فاعلية الاتصالات في المنظمة من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات عملية الاتصال التي جرت مناقشتها من قبل، بدءاً من بلورة الفكرة ذهنياً، وإعداد الرسالة واختيار الوسيلة. وانتهاء بالتغذية الراجعة، فإذا ما عملنا على تجنب أي من معوقات ومشكلات الاتصال في كل خطوة والتي سلطنا الضوء عليها، يمكن زيادة فاعلية الاتصالات، وقد حاول كثير من الكتاب تقديم مقترحات محددة في هذا المجال، وسنحاول إبراز أهم هذه المقترحات.

- الوضوح: على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح، وأن يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة الصعبة.
- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف علي ضوئها.
- الإيجاز: تجنب اللف والدوران والتكرار والإطالة غير المبررة.
- استخدام الحقائق المحسوسة والابتعاد عن العموميات والأمور المجردة.
- الصدق والنزاهة، فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة.
- الحرص على جذب انتباه وتفكير المستقبل.
- على المرسل أن ينظر إلى أي إيماءات أو تلميحات أو إشارات من المستمع للحصول على تغذية راجعة، حتى لو اضطر إلى توجيه الأسئلة إليه.
- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل.
- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.
- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الأمثل وتجنب الزيادة الكبيرة في مقدار المعلومات المرسلة إلى المستقبل.
- التعاطف، على الفرد أن يحاول أن يضع نفسه في مكان وموقف الطرف الآخر ويدرك وجهة نظره ومشاعره... وأن يتوقع كيف يفسر للرسالة.
- تطوير اتجاهات إيجابية.
- مناقشة المشكلات فوراً.
- الحفاظ على النقاش ليبقى صريحاً ومكشوفاً.
- اختيار واسطة الاتصال المناسبة.
- تهيئة وتوفير جميع السبل والتسهيلات والإمكانات المادية التي تسهل الاتصال الفعال.
- تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق[58].

العولمة والسوق العالمي والاتصالات:

إن ظاهرة العولمة وتحول العالم إلى قرية صغيرة واتفاقيات التجارة الدولية الحرة والتوسع المستمرّ في الأعمال الدولية والسوق العالمي المفتوح، وتزايد المنافسة الحادة، والتغيير البيئي المتسارع وغيرها قد ضاعفت من أهمية الاتصالات في المنظمات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين.

وتضع تحديات كبيرة أمام المديرين في اتصالاتهم مع العملاء والموردين والمنافسين الدوليين وينبغي على المديرين بناء اتجاهات إيجابية مع هؤلاء والاستجابة لمصالحهم. لا بد من تكريس الجهود لبناء سمعة طيبة وشهرة عالية نحو منظمتك ونحوك أنت بصفتك تمثل بلدك.

ومن ناحية أخرى، أصبحت القوى العاملة متنوعة الثقافات، وهذا يتطلب أن تتفهم ثقافات الآخرين حتى تستطيع الاتصال بفاعلية مع الجهات الأخرى وحتى تستطيع أن تدير القوى العاملة المتنوعة بنجاح.

الاتصالات والأخلاق:

لقد تزايد الاهتمام بالبعد الأخلاقي في المنظمات، وبخاصة فيما يتعلق بسلوكيات وتصرفات المديرين، وذلك لأن سوء التصرّف والسلوكيات اللاأخلاقية من قبل العديد من المديرين في كبريات الشركات وغيرها قد ألحق أضراراً مادية ومعنوية واقتصادية واجتماعية كبيرة على مستوى الأفراد والمجتمع والاقتصاد القومي. وتزايد الحديث عن ضرورة التعليم والتدريب الأخلاقي ووضع مدوّنات أخلاقية في المنظمات المختلفة.

ولما أصبحت المعلومات جزءاً رئيساً في كل عمل في المنظمات المعاصرة، ومع التحوّل نحو الاقتصاد المعرفي، ومجتمع المعرفة، ومنظمة المعرفة والمنظمة المتعلّمة، ازدادت الحاجة إلى الاعتماد على معلومات عالية الجودة، صحيحة، دقيقة، موثوقة وحديثة. كل ذلك يبرز بوضوح البعد الأخلاقي في الاتصالات في منظمات القرن الحادي والعشرين.

تقنيات المعلومات والاتصالات:

الثورة التقنية، ولا سيما تقنيات المعلومات، قد أحدثت تحوّلات وتغييرات جذرية في حياة الأفراد والشعوب، وكذلك في الاتصالات في عالم الآن. لم تعد الاتصالات كما كانت عليه سابقاً. تستطيع أن تلاحظ بوضوح كيف أن تقنيات المعلومات تؤثر على كل جانب ومجال في أعمال المنظمات. إنك تلاحظ بوضوح ما أحدثته من تحولات وتغييرات كل من: البريد الإلكتروني، الإنترنت، المراسلات الفورية (Instant messaging)، والبريد الصوتي (Voice mail)،

والفاكس، التجارة الإلكترونية، المؤتمرات اللاسلكية (Tele conferencing)، المؤتمرات عبر الفيديو (Video conferening) وغيرها. لقد استطاعت هذه التقنيات على تبادل المعلومات، والمعرفة، والأفكار ونقل المعرفة وتقاسمها، وإجراء النقاش والحوار بين أفراد المنظمة في جميع أرجاء المنظمة في أي بلد وفي أي وقت. كل ذلك ساعد على زيادة الإنتاجية والكفاءة والفاعلية. وتحقيق التكامل والتنسيق وحل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة أفضل وبسرعة وبصورة تآزرية وتعاونية. لقد ألغت هذه التقنيات الحدود الداخلية ضمن الإدارات، وألغت المستويات، وألغت الحدود الخارجية مع المنظمات الأخرى والأفراد، وألغت قيود الزمن كما ألغت القيود الجغرافية.

نعم، لقد حققت تقنيات المعلومات والاتصال فوائد ومزايا ومنافع هائلة للمنظمات (زيادة افنتاجية، كفاءة وفاعلية، رضا المستهلك... الخ)، ولكن جلبت معها كذلك بعداً نفسياً وأخلاقياً. فمن ناحية، أصبح العامل الآن تحت تصرّف المنظمة في أي وقت. وقد تطلب منه مهام معينة أو الحضور للمنظمة خارج أوقات الدوام الرسمي، وهذا تدخّل في حياته الشخصية والعائلية، ومن ناحية أخرى، إن إدخال أنظمة الرقابة الإلكترونية (electronic monitoring systems) في المنظمات قد أتاحت للإدارة الإطلاع على مراسلات واتصالات ومكالمات الأفراد، وحتى الشخصية منها، مما يؤثر على خصوصية مكان العمل بشكل كبير.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- الاتـصالات في المـنظمات تمثل شريان الحياة للمنظمة؟ هل توافق على ذلك أم لا؟ وضح وعلّل إجابتك.

2- اذكر أهم الأغراض التي تخدمها الاتصالات؟

3- كيف تعرف الاتصال.

4- اذكر خطوات/ عناصر عملية الاتصال؟ وما هي آخر خطوة في عملية الاتصال؟

5- تـتم عملـية الاتصال من خطوة إلى أخرى حتى النهاية لسلاسة وبدون أي صعوبات/ معيقات. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.

6- ما هي أغراض الاتصالات النازلة؟

7- ما هي أهم معوقات/ مشكلات الاتصالات النازلة؟

8- كيف يمكن تحسين الاتصالات النازلة؟

9- وضّح أهمية الاتصالات الصاعدة لكل من الرئيس والمرؤوسين؟

10- ناقش أهم صعوبات/ مشكلات الاتصالات الصاعدة الناشئة عن المنظمة؟

11- ناقش مشكلات الاتصال الصاعد من جانب المرؤوسين؟

12- ما هي أهم الأهداف/ الأغراض التي يحققها الاتصالات الأفقية؟

13- يجب أن تبقى الاتصالات القطرية/ المتقاطعة محدودة جداً وفي حالات واضحة ومحددة. علّق على ذلك.

14- ما هي أهم معيقات الاتصال التي قد يسببها المرسل؟

15- ما هي أهم معيقات الاتصال التي قد يسببها المستقبل؟

16- ما هي أهم معيقات الاتصال التنظيمية؟

17- ما هي أهم مزايا الاتصال الشفهي؟

18- ما هي أهم مزايا الاتصال الكتابي؟

19- وضح ماهية وأهمية الاتصال غير اللفظي؟

20- ناقش باختصار أهم أشكال وأنواع الاتصال غير اللفظي.

21- ما الفرق بين الإصغاء والاستماع؟

22- وضح دور الإصغاء وأهميته في الاتصال؟

23- اذكر (5) إرشادات لتحسين مهارات الإصغاء؟

24- اذكر أنماط الاتصال المختلفة في المنظمات، اشرح باختصار.

25- في أي الحالات يفضل نمط النجمة/ جميع القنوات؟

26- الاتصالات غير الرسمية حتمية في أي منظمة؟ هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.

27- ناقش أهمية الاتصالات غير الرسمية في المنظمات.

28- ناقش نافذة جوهاري في الاتصال المباشر بين الأفراد؟

29- ما هي أهم المعيقات والمشكلات التي تعيق الاتصال المباشر وفق نافذة جوهاري؟

30- كيف يمكن تحسين الاتصال المباشر وفق نافذة جوهاري.

31- وضّح كيف تؤثر السوق العالمي والعولمة على الاتصالات في المنظمة؟

32- وضح الجانب الأخلاقي في الاتصالات المعاصرة في المنظمات.

33- وضّح دور تقنيات المعلومات في الاتصالات؟

قائمة الهوامش

(1) Keith Davis and John w. Newstrom, Human Behavior at Workl;Organizational Nehavior 8th ed., *N.Y.: McGraw-Hill Book Com., 1989), p71.

(2) Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, 2nd ., (Homewood: Irwin, 1992). P. 436.

(3) Dale S. Beach, Personnel, The Management of People at Work, 2nd ed., (London: The MacJillan co., 1970), p580.

(4) Katz and Kahn. The Social Psychology of Organizations, (N.Y.: John Willey and Sons, Inc, 1966). P.224.

(5) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (الاسكندرية: كلية التجارة – جاعة الإسكنطرية، 1993)، ص 370.

(6) Davis and Newtrom, op.cit., p.70.

(7) Luthans. op.cit., p. 511.

(8) محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي (عمان: مكتبة دار الشروق 1993)، ص157.

(9) Luthans. op.cit., p. 511.

(10) John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. and James L. Gibson, Management: Prinsiples and Functions, 4th ed (Homewood: Irwin, 1989)p.331, and see Kreitner and Kinicki, Op. Cit., 437.

(11) Kreitner and Kinicki, op.cit., p.438.

(12) Ibid, op.cit., p. 439.

(13) Davis and Newstrom, op.cit., p. 74.

(14) Ibid.

(15) Ibid.

(16) Ivanceevich et al op.cit., p.331.

(17) Katz and Kahn in Luthans, op.cit., p.239.

(18) Davis and Newstrom, op.cit., p.83, and Luthans, op.cit., p. 516.

(19) Davis and Newstrom, op.cit., p.81

(20) حامد بدر، السلوك التنظيمي، الكويت: جامعة الكويت، 1990، ص 258.

(21) Ricahrd C. Husman, Cal M.Loge and Dwight L. Greshly, Readings in Interpersonal and Organizational Communication.(Bostom: Hobrook Press, Inc,. 1969). P 125.

(22) Davis and Newstrom, op.cit., p. 85.

(23) Luthans, op.cit., p.522.

(24) Davis and Newtrom op.cit., p.86.

(25) Katz and Kahn, op.cit., p.244.

(26) Luthans, op.cit., p.p. 524-225.

(27) Harold Koontz and Cyrial O'Donnell, Essentials of Management (N.Y.:McGraw-Ikll Book co., 1974)pp 334-338.
(28) Katz and Kahn, op.cit., p.p 229-230.
(29) Ibid
(30) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 457.
(31) Ivancevich et al,op.cit pp. 349-351.
(32) Koontz and O'Donnell op.cit., pp. 338-360.
(33) Edgar F.Huse and Janes L. Bowdithc, Behavior in Organization (Reading; Addison – Welsey Publishing co., 1973)., pp 97-98.
(34) عبد الباري دره وآخرون، المفاهيم الحديثة في الإدارة: منهج علمي تحليلي، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994)، ص ص 463-464.
(35) Davis and Newstorm, op.cit., p. 76.
(36) Fulmer op.cit., p. 256.
(37) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 438.
(38) أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة، 1990).ص 275.
(39) Beach, op.cit., p.. 591.
(40) القريوتي، نفس المرجع، ص 171.
(41) Kootnz and O'Donnell, op.cit., p.. 339.
(42) Luthans, op.cit., p.513.
(43) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 447.
(44) Ibid
(45) Luthans, op.cit., p. 515.
(46) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 449.
(47) Ibid.
(48) Davis and Newstrom, op.cit., p.86; Huseman et al op.cit., pp. 458-460.
(49) Fulmer, op.cit., p. 560
(50) Huseman et al, op.cit., pp. 462-483.
(51) William Eddy, W. Warner Nurk, Vladimir A. Dupre and Oron South (eds), Behavioral Science and the Manger's Role. (Los Angeles, University of Southern, Califonia, 1969).p. 75.
(52) Fulmer, op.cit., p. 271.
(53) Gary Dessler, Organization Theory, 2nd ed (N.Y.: Prentice Hall, 1989). Pp. 197-202.

(54) Ivancevich et al op.cit., p.340.
(55) Kreitner and Kinicki op.cit., p.455.
(56) Beach, op.cit., p.. 599.
(57) Ivancevich et al, Management, p. 344.
(58) Ibid., 343.
(59) Eddy et al, op.cit., p. 73. Fulmer, op.cit., p. 355-357. Husemean et al op.cit., p. 237and Robert Apleby, Modern Busincess Administration 3rd ed. (London: Pitman Publishing Ltd, 1984), P. 75.

الوحدة الثانية عشرة

تصميم العمل والهيكل التنظيمي

Job and organizational Design

ماهية تصميم العمل

إدراك الفرد لمحتوى العمل

استراتيجيات/ أساليب تصميم العمل.

العلاقة بين تصمم العمل والرضا الوظيفي

أهمية الهيكل التنظيمي

الخصائص الرئيسة للهيكل التنظيمي

نموذج التنظيم الآلي

نموذج التنظيم العضوي

النموذج الشرطي

أنواع التنظيم الحديثة

أهداف الوحدة

- توضيح ماهية تصميم العمل والتمييز بين الوصف الموضوعي والوصف المدرك لمحتوى العمل.
- شرح الأساليب التقليدية في تصميم العمل: التصميم العلمي، تدوير العمل، تكبير العمل.
- وصف استراتيجية إثراء العمل، ونموذج العمل التحفيزي ومتطلبات نجاح هذا الأسلوب.
- شرح بعض الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال.
- توضيح العلاقة بين تصميم العمل والرضا الوظيفي.
- وصف بعض آثار الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد والجماعات.
- شرح نموذج التنظيم الآلي وآثاره السلبية على الأفراد.
- وصف نموذج التنظيم العضوي وما له من آثار إيجابية وسلبية على الأفراد.

الوحدة الثانية عشرة

تصميم العمل والهيكل التنظيمي

Job and organizational Design

تصميم العمل Job Design:

تشكل الأعمال/ الوظائف التي يؤديها العاملون في أي منظمة لبنات البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويلعب تصميم العمل دوراً هاماً في فاعلية المنظمة، وفي حياة العامل نفسه شاغل العمل، فالطريقة التي يتم بها تصميم الأعمال قد تساعد كثيراً على زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس. كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج والآثار الإيجابية أو السلبية.

ماهية تصميم العمل:

يعتبر تصميم العمل وسيلة وليست غاية في ذاته، وهو يستند أساساً إلى تطبيق مبدأ التخصص في العمل (Specialization) - إلى أي مدى يتم تطبيق مبدأ التخصص - وهي عملية صعبة معقدة تتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات (تحليل العمل) لتحديد الجوانب التالية بشكل موضوعي[1].

1- **محتوى/ مضمون العمل (Job content)**: ويشير إلى الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل. وقد يكون العمل محدداً جداً ومفصلاً يشمل كل جزئية، أو قد يكون عاماً. ويتضمن محتوى العمل جانبين رئيسين للعمل وهما:

- **مدى/ نطاق العمل (Job Range/ scope)**، ويشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل العمل. فالعمل الذي يتضمن واجبات قليلة ومحدودة يحتوي على نطاق ضيق/ ومحدود، ويعتبر العمل روتينياً نمطياً.
- **عمق العمل (Job depth)**، ويعني مدى الحرية والاجتهاد والتصرف المسموح لشاغل العمل لتقرير واجبات العمل وطرق أدائه والرقابة عليه... الخ.

2- **متطلبات العمل (Requirements)**: وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وخصائص وسمات شخصية معينة يجب توافرها في الفرد الذي سيؤدي العمل.

3- **ظـروف العمـل (Context)**: ويـشير إلى الظـروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مـثل الإنـارة والـتهوية، والأمـان والـسلامة) وغـير ماديـة مـثل درجـة المسؤولية والمساءلة والإشراف التي يتلقاها شاغل الوظيفة أو التي يمارسها.

4- **علاقـات العمـل (Relationships)**: وتـشير إلى طبـيعة ومـدى العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

وهكـذا يمكـن للعمـل أن يـشبع حاجـات الفـرد الفسيولوجية والاجتماعية ويحقق له المكانة والـشهرة ويوفر له فرص النمو والتطور وغيرها من النتائج والآثار الإيجابية، كما يمكن أن يسبب له الغـربة والعـزلة وفقدان السيطرة على العمل والملل والرتابة وفقدان الفرصة للنمو والتطور وغيرها من الآثار السلبية الضارة.

إدراك الفرد لمحتوى العمل Perceived Job Content:

يـبين تـصميم العمـل خـصائص العمـل علـى نحو موضوعي، أي الأنشطة والواجبات التي ينبغـي القـيام بها للحصول على نتيجة محددة. ولكن الكتاب والمفكرين أشاروا إلى عامل هام، ينبغي عـدم إغفاله، وهو محتوى العمل كما يدركه ويراه العامل الذي يؤديه. ونظراً لوجود الفروق الفردية بـين الأشـخاص (اخـتلافات الشخـصية والدوافـع والحاجـات والقـيم)، فإنـه من المحتمل أن يدرك شـخص مـا محتوى العمـل بمـنظور يختلف عمـا يدركه شخص آخر. أي بمعنى أخر لو أخذنا عدة أشـخاص يقومون بنفس المهام والواجبات، وسألنا كلاً منهم كيف ينظر إلى عمله؟ لوجدنا إجاباتهم متبايـنة، فالموظـف الجديد مثلاً الذي يقوم بالعمل لأول مرة أو الذي يملك مؤهلاً متدنياً قد يرى أن عملـه يتـضمن تحـدياً لـه أكثر من الموظف القديم أو الذي يحمل مؤهلاً جامعياً مثلاً. كما أن الفرد الـذي يهـتم بتلبـية حاجـات المكانـة والإنجـاز وتحقيق الذات يكون أكثر اهتماماً بزيادة تنويع العمل وعمقـه مـن الـشخص غـير المبالـي بإشـباع تلـك الحاجات المذكورة. ومن هنا تبرز أهمية وضرورة معرفة كيف يدرك الفرد عمله وكيف ينظر إليه حين تصميم الأعمال.

وهـناك عـوامل تحـدد إدراك الفـرد لعمله، فبعضها يتعلق بالفرد نفسه ومن بينها نشأة الفرد، وتحصيله العلمي، وخبرته وقيمه وميوله ودوافعه وحاجاته، والبعض الآخر يتعلق بالبيئة الاجتماعية الـتي يـؤدي فـيهـا العامـل عملـه ومنها نمط القيادة وأسلوب الإشراف، ونظرة الآخرين إلى عمل الفرد[2].

استراتيجيات/ أساليب تصميم العمل:

هنالك استراتيجيات/ أساليب عديدة لتصميم الأعمال، سنناقش أهمها باختصار.

1- التصميم الآلي/ العلمي Mechanistic design:

ويستند إلى الحركة العلمية في الإدارة بشكل خاص، حيث يقوم على الأخذ في الاعتبار الجوانب الفنية في العمل، وتطبيق مبدأ التخصص الضيق جداً، أي بمعنى أن يتضمن العمل مهام محددة جداً يتم إنجازها وفق إجراءات ومعايير محددة. وقد افترض أنصار هذا النوع من تصميم الأعمال أنه يحقق مزايا عديدة ومن أهمها: الإنتاجية العالية، وإتقان العمل، وسهولة تدريب العامل، وسهولة اختيار العاملين وغيرها. ولكن الدراسات والأبحاث الميدانية كشفت عن آثار ونتائج سلبية عديدة لهذا النوع من تصميم الأعمال، ومن أهمها: شعور العامل بالغربة والملل بسبب روتينية العمل، وارتفاع الدوران الوظيفي، ونسبة الغياب، والإصابات في العمل، والشكاوى وغيرها[3].

2- تدوير العمل (Job Rotation):

يتلخص أسلوب تدوير العمل في تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين والرتابة، وذلك من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها العامل. ولكن هذا الأسلوب لم يحقق ما كان متوقعاً من حيث تحسن مستوى أداء الفرد، وزيادة رضاه عن العمل وحافزيته. والسبب في ذلك هو أن التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من كونه جعل العامل يؤدي أعمالاً روتينية ومملة متنوعة بدلاً من عمل واحد[4].

3- توسيع/ تكبير العمل Job Enlargement:

يتم تكبير العمل من خلال إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل (أي زيادة التنويع في المهام). والهدف هو التغلب على مشاكل الإرهاق، والمعنويات المتدنية، واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط. وهنا يسند للفرد عمل أكثر تنوعاً وأكبر مدى/ نطاقاً.

إلا أن هذا الأسلوب لم يكن أكثر نجاحاً من تدوير العمل، نعم لقد حقق بعض الإيجابيات في مجال الرضا عن العمل، ولكنه لم يحقق الكثير في مجال الحوافز الرئيسة مثل الشعور بالمسؤولية والإنجاز والاستقلالية[5].

4- إثراء/ إغناء العمل Job Enrichment:

يستند هـذا الأسلوب في تصميم العمل إلى المدخل التحفيزي في تصميم العمل الذي ينطلق من نظريـة ذات العاملـين في الدافعيـة للكاتـب فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg). وجوهـر هـذه النظـرية هـو أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للفرد، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعـاً وشعوراً بالمسؤولية والإنجاز، فإن الفرد سيبذل مزيداً من الجهد والعطاء، وتحقيق أداء أفضل[6].

إن اسـتراتيجية إثـراء العمـل تعنـى بتحسين مدى/ نطاق العمل - زيادة تنوع الواجبات - وزيـادة عمـق العمـل معـاً في آن واحـد. وتتم زيادة عمق العمل بمنح العامل مزيداً من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر[7].

وفي سبيل زيـادة فاعلية استراتيجية إثراء العمل، وضمان تحقيق الفوائد المرجوة منها، سعى بعـض الكتاب إلى تحديد العوامل والخصائص الذاتية في العمل التي تسبب أكبر دافعية وحافزية لدى الأفراد. ومن أهم خصائص نموذج العمل التحفيزي: (Job Characteristics Model-Jcm)

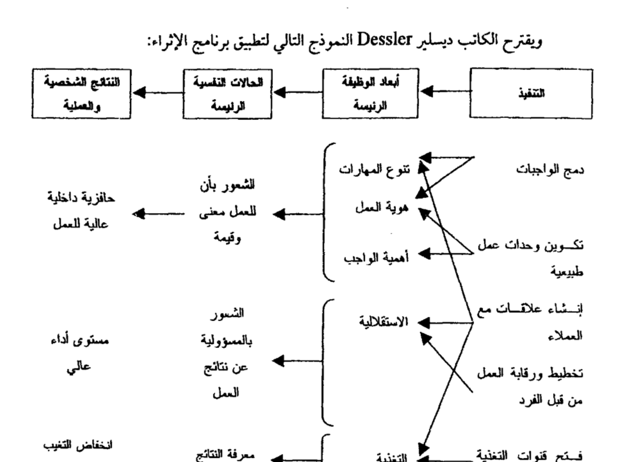
- **تنوع المهارات Skill Variety**: مـدى مـا يتطلبـه العمـل مـن قـدرات ومهارات متنوعة للقيام بالواجبات التي يتضمنها العمل.
- **هوية التحقق من العمل Task Identity**: إلى أي مـدى يتضمن العمل إنجاز أجزاء/ وحدات كاملة من العمل يمكن التعرف عليها والتحقق منها.
- **أهمية الواجب Task Significance**: مـدى مـا للعمل من تأثير على أعمال وحياة الأفراد الآخرين، داخل المنظمة وخارجها.
- **الاستقلالية Autonomy**: مدى ما يوفـره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات وغيرها.
- **التغذية الراجعة/ معرفة النتائج Knowledge of Results**: وتعـني مـدى اطـلاع العامل على مستوى أدائه لعمله وفاعلية جهوده الوظيفية.

وقد أضاف البعض خاصية سادسة وهي:

- **التفاعل أثناء العمل Interaction**: مدى تفاعل الفرد مع غيره في أدائه لعمله[8].

وكلمـا تـضمن العمـل درجـة أعلـى مـن كل عامل من العوامل السابقة، زاد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، من حيث شعور العامل بالمسؤولية وتقدير العمل ونتائجه، والرضا عن العمل، والحافزية ومستوى الأداء وغيرها.

ويقترح الكاتب ديسلير Dessler النموذج التالي لتطبيق برنامج الإثراء:



المصدر: Dessler, Organization Theory, p. 264.

متطلبات نجاح أسلوب إثراء العمل (نموذج خصائص العمل التحفيزي):

من الضروري الأخذ في الاعتبار بعض الظروف والمتطلبات الواجب توافرها لزيادة فرص نجاح استراتيجية إثراء العمل أو تطبيق نموذج خصائص العمل، وبعض هذه المتطلبات تتعلق بالفرد، والبعض يتعلق بالموقف.

أما العوامل الفردية/ الذاتية فتتضمن إدراك الفرد لعمله الحالي وكيف يرى الفرد هذا العمل، فإذا ما كان الفرد يعتقد أن عمله الحالي معقد ويشكل تحدياً له، فإن المزيد من إثراء العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

وبالإضافة إلى التعرف على إدراك الفرد لعمله الحالي، يجب كذلك معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في تصميم العمل، وكيف سيكون رد فعله وتقبله لهذا التغيير. فتحقيق النجاح في تطبيق إثراء العمل يتطلب استعداداً أكيداً ورغبة صادقة من جانب الفرد لتقبل وتنفيذ التغيير المطلوب.

ومـن العـوامل الأخـرى المتعلقة بالفرد هو مدى حاجة الفرد للإنجاز، فالأفراد الذين لديهم درجـة عالـية مـن الحاجـة للإنجـاز يستجيبون لإثراء العمل بإيجابية باستمرار أكثر من أولئك الأفراد الذين لديهم درجة متدنية من الحاجة للإنجاز[9].

أمـا العـوامل الموقفـية الـتي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل وتطبيق نموذج خصائص العمل فتـشمل مـدى الإثـراء الـذي يتـضمنه العمل الحالي أو على نحو أدق (درجة إثراء العمل كما يراها شـاغل العمـل)، إذ أن أي عمـل يمكـن إثراؤه إلى درجة معينة، وبعدها فإن أي إثراء يؤدي إلى نتائج عكـسية، لأن مـن شـأن ذلك أن يربك العامل نتيجة المزيد من التنويع والتعقيد في العمل، والشعور بالإحباط لعدم مقدرته على القيام بالعمل، وبالتالي عدم كفاءته، وهكذا يكون الإثراء في هذه الحالة ضار[10].

أمـا العامل الثاني المتعلق بالموقف فهو مدى رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل (مثل الـراتب وظـروف العمـل والإشـراف وغيرهـا). إذ أن أسلوب إثراء العمل قد يحقق أفضل نجاح في الحـالات والمواقـف التي يكون فيها العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل... حيث أن إثراء العمل لا يبدو أنه سيعوض أي سلبيات/ عيوب في مثل تلك العوامل الخارجية[11].

وهكـذا يكـون نجـاح إثـراء العمل عالياً حينما يكون لدى الفرد حاجة عالية من الإنجاز وفي ذات الـوقت يـرى عملـه الحالـي روتينياً، وحيثما يكون راضياً عن عوامل الرواتب وظروف العمل ونوع الإشراف وغيرها.

وحتى مع توافر الظروف والمتطلبات المناسبة، فإن تطبيق برنامج الإثراء يجب أن يتم في إطار جهد مكثف ومتكامل يشمل تعديل الراتب وأسس تقييم الأداء، والتدريب وغيرها.

أساليب حديثة في تصميم العمل:

ومن بين الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال:

1- تصميم الأعمال على أساس فريق العمل Team-based approach:

ويعـتمد أساسـاً علـى إسـناد أعمـال/ مهـام لفـريق مكـون من عدة أفراد، ومنـح الفريق اسـتقلالية تامـــة (Autonomous work Team) أو مـــا يعـــرف بـالإدارة الذاتيـــة (Slef management)، في تخطـيط العمل وجدولته وتوزيعه والتنفيذ والمتابعة. أو أن يمنح الفريق استقلالية جزئية (Semi-autonomous).

ويندرج تحت هذا المنهج لتصميم العمل ما يعرف بـ حلقة الجودة(quality circle)، وهي عـبارة عـن جماعـة صـغيرة مـن الأفـراد، (وفي العادة أقل من 10 أشخاص) يقومون بأعمال متشابهة

ويجتمعون مرة أسبوعياً لمناقشة العمل، وتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها، وتكون المشاركة في حلقة الجودة طوعية، ويختار أفراد الجماعة شخصاً لإدارة المناقشات، وتقدم الجماعة مقترحاتها للإدارة[12].

2- التمكين Employee empowerment:

ويرتبط بالعمل الفريقي، ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنحه الاستقلالية في العمل ومساءلته عن نتائج أعماله. وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا في السلم الهرمي... ومن النادر أن يتم التركيز على الأفراد لاتخاذ القرارات، ولكنه في الغالب يتم إنشاء فرق العمل لهذا الغرض[13].

3- تطبيق بدائل لجدولة العمل: [14]

ومن بينها:

- **الأسبوع المضغوط Compressed working week**، مثلاً أن تكون أيام العمل أربعة أيام فقط.
- **ساعات عمل مرنة Flexible working hours**: أن يعمل الفرد لمدة (5) ساعات ما بين الثامنة صباحاً والرابعة مساءً.
- **مكان عمل مرن Flexible Place**: مثلاً أن يؤدي الفرد عمله وهو في بيته أو أي مكان آخر وليس بالضرورة أن يتواجد في مكاتب المنظمة.
- **تقاسم العمل Job sharing**: أن يتقاسم زميلان العمل الأسبوعي، بحيث يداوم أحدهما أياماً معينة والآخر باقي أيام الأسبوع.
- **الانقطاع المؤقت عن العمل Career breaks**: أن ينقطع الفرد عن عمله فترة معينة ثم يعود لعمله.

إن لكل أسلوب من الأساليب السابقة مزاياه وسلبياته، ومن المهم تحقيق توازن بين كفاءة المنظمة وفاعليتها من ناحية، وتحقيق حاجات ورغبات الفرد وتطلعاته نحو مزيد من الاستقلالية والحرية والاجتهاد والتحدي، والنمو والتطور.

العلاقة بين تصميم العمل والرضا الوظيفي:

تتفاوت استراتيجيات/ مناهج تصميم العمل المختلفة التي ناقشناها من حيث مدى درجة رضا العامل عن عمله التي يمكن أن تحققها كل منها. وتشير الدراسات إلى أن التصميم الآلي (نموذج التنظيم الآلي/ البيروقراطي) يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية. على أن العلاقة بين

الرضا عن العمل وتصميم العمل ليست بالبساطة التي يعتقدها البعض، وإنما هي علاقة معقدة إذ أن الرضا عن العمل يتوقف على عوامل عديدة منها: مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل، وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج، وهذه النتائج عديدة، فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلّق بالمنظمة، ومنها ما هو ذاتي (ناتجة عن جهد الفرد ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل)، ومنها ما هو خارجي (ناتجة عن جهد الفرد مصحوباً بعوامل أخرى أو أشخاص آخرين غير معنيين مباشرة بالعمل نفسه)[15]. وتتضمن النتائج الذاتية، الشعور بالمسؤولية، والتحدي والاعتراف، والإنجاز، وقد تنتج هذه عن بعض خصائص العمل مثل: التنوع والاستقلالية والأهمية. أما النتائج الخارجية فتشتمل على الراتب وظروف العمل، والإشراف والزملاء.

إن معظم الأعمال توفر، بدرجات متفاوتة، فرص النتائج الذاتية والخارجية. ولكن من المهم أن نشير إلى العلاقة بين هذه النتائج وضرورة فهمها. إن المكافآت الخارجية تعزز وتدعم المكافآت الذاتية إيجابياً حينما يستطيع الفرد أن يعزي مصدر المكافأة الخارجية لجهده ولكفاءته في العمل. فإذا ما حصل العامل على ترقية أو علاوة تشجيعية فإنه يشعر بمزيد من الرضا والارتياح إذا ما اعتقد أن الفضل في ترقيته أو زيادته هو مقدرته وكفاءته، وليس منة أو محاباة من رئيسه[16]. ويضيف Stoner and Freeman إلى ذلك بأن نشأة الفرد واتجاهاته وميوله وحاجاته وخصائصه وكذلك التأثيرات الاجتماعية لها تأثيرها على درجة الرضا عن العمل والحافزية[17].

تصميم الهيكل التنظيمي Organizational Design:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها.

ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل، وقد يتضمن العمل مسؤوليات كبيرة تتطلب درجة عالية من المقدرة والمهارة، وقد يرى الفرد أن العمل يتضمن تحديات كبيرة، والعكس صحيح أيضاً، فقد يكون العمل روتينياً رتيباً ويسبب للفرد الشعور بالقلق والتوتر، ويلحق بالفرد أضراراً جسمانية وعقلية، وقد يرى الفرد أن عمله لا قيمة له.

ومن ناحية أخرى، فإن العمل الذي يسند للفرد قد يترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المنظمة (رؤساء، مرؤوسين، زملاء) وخارجها (عملاء، وموردين،ومؤسسات حكومية وغيرها). وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا. وقد تسبب العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل (الأقسام والوحدات التنظيمية) التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراداً يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة. وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى الاتصالات والتفاعلات فيما بين أفرادها. كما أن نطاق الإشراف يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي (طويل أو منبسط)، وكذلك يؤثر على مدى استطاعة الرئيس/ المشرف ممارسة إشراف مكثف أو عام على مرؤوسيه.

وفيما يتعلق بتفويض السلطة، فإنه بقدر ما يفوض للفرد المزيد من السلطات والمسؤوليات، بقدر ما يساعد على تنميته وتطويره واستغلال قدراته وزيادة انتمائه للمنظمة، ويخفف العبء عن المدير.

وهكذا فإن كلاً من الأبعاد الأربعة في تصميم الهيكل التنظيمي: التخصص وتقسيم العمل، وتكوين الوحدات التنظيمية، وتحديد نطاق الإشراف وتفويض السلطة (جوانب/ مكونات الهيكل التنظيمي) تؤثر على سلوك الفرد والجماعة في العمل، وإن هذه الأبعاد مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، لذا فإن النتائج قد تكون إيجابية أو سلبية تبعاً للتركيبة/ التكوين المعين (نوع الهيكل التنظيمي) للوظائف ومجموعات الوظائف وتفويض السلطة[18].

الخصائص/ الأبعاد الرئيسة للهيكل التنظيمي Dimensions ofOrg.Structure

لقد اقترح الكتاب (3) خصائص/ أبعاد رئيسة للهيكل التنظيمي وهي: [19]

1- التعقيد (Complexity).
2- درجة الرسمية (Formalism).
3- المركزية (centralization).

أما درجة التعقيد فتتكون من ثلاثة عناصر وهي: التمايز أو التقسيم الأفقي، (تعدد وتنوع الأنشطة والواجبات والمجموعات الوظيفية والتخصصات المتنوعة)، والتمايز الرأسي (عدد المستويات التنظيمية)، والتمايز الجغرافي (التوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة).[20]

فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيداً كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة. وكلما زادت درجة التعقيد كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة.

أما الخاصية الثانية وهي الرسمية فتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل. ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة، واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.

وأخيراً فإن الخاصية الثالثة للهيكل التنظيمي وهي المركزية تشير إلى مصدر أو موقع اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع السلطات. وتؤدي المركزية الشديدة إلى إحباط الأفراد وعدم الرضا وعدم التطور والنمو وإعاقة الإبداع.

نماذج الهيكل التنظيمي:

يصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى نموذجين رئيسيين يقعان على نهايتي خط مستقيم وهما: النموذج الآلي/ البيروقراطي/ الكلاسيكي (Mechanistic Model). والنموذج العضوي (Organic Model). ويقع على امتداد هذا الخط أنواع شتى من الهياكل التنظيمية يغلب على بعضها خصائص النموذج الآلي، وعلى البعض الآخر النموذج العضوي، وسنناقش باختصار هذين النموذجين.

النموذج الآلي Mechanistic Model:

يطلق على النموذج الآلي أيضاً النموذج البيروقراطي أو النموذج الكلاسيكي أو النموذج الهرمي، ويلاحظ من أدبيات التنظيم عدم وجود اتفاق كامل بشأن ماهية هذا النموذج وخصائصه. ومن أهم ملامح وخصائص هذا النموذج ما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد.
- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة.
- تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.
- يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي، وغير شخصي.
- نطاق إشراف ضيق (عدد المرؤوسين تحت إشراف كل رئيس قليل).
- هيكل تنظيمي طويل (عدد المستويات التنظيمية كبير).

لقد أثار النموذج الآلي انتقادات عديدة من مختلف الكتاب والباحثين، ومن أهم هذه الانتقادات:

- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناضجة.
- يساعد على تطوير الفرد وإعداده ليصبح ممتثلاً، وخاضعاً.
- لا يعطي أهمية للتنظيمات/ الجماعات غير الرسمية.
- لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات.
- الاتصالات (الأفكار الإبداعية) مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة.
- استبدال أهداف المنظمة.
- يصبح الالتزام والتقيد بالأنظمة والقواعد غاية في حد ذاته.
- شعور الفرد بالغربة والعزلة.
- تركيز السلطات في جهات محدودة[21].

ومن أهم مزاياه:

- تطبيق القواعد والأنظمة دونما تمييز أو محاباة.
- نظام واضح للسلطات.
- إجراءات محددة لإنجاز العمل.
- تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي[22].

نموذج التنظيم العضوي Organic Model:

لقد استند أنصار هذا النموذج إلى افتراضات مغايرة لافتراضات النموذج الآلي. ومن بينها: اعتماد معايير أخرى بالإضافة إلى الإنتاجية والكفاءة للحكم على فعالية المنظمة ونجاحها ومن بين هذه المعايير: التكيف والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، واستخدام الموارد، ورضا العاملين وغيرها. كما افترضوا أن المنظمة تتفاعل مع البيئة، وأن البيئة مضطربة.

أما أهم خصائص وملامح هذا النموذج فهي:

- ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها.
- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي، بل وأكثر منه.
- الأعمال معرفة بصورة خطوط عريضة، وأحياناً يكلف الفرد مهام متضاربة.

- التوجيه هو بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالاً/ ولاء من قبل الجماعة للرئيس.
- تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة.
- هيكل السلطات غامض.
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الرئاسي[23].

ويصف (Robbins, 1991) النموذج العضوي في إطار الخصائص الثلاث الرئيسية للهيكل التنظيمي (التعقيد، والرسمية، والمركزية) على النحو الآتي:

- البساطة النسبية، حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد أو المتطرف. قد يكون التمايز الأفقي كبيراً نظراً لأن المنظمة تستخدم أعداداً كبيرة من المهنيين من ذوي الخبرة العالية، وأما التمايز الرأسي فهو محدود لعدم وجود مستويات إدارية عديدة لأن وجودها يعيق عملية التكيف والمرونة.
- درجة متدنية من الرسمية، ويؤكد على عدم الرسمية العالية بسبب تركيزه على التنظيم السلعي أو على أساس المتفعين.
- وبالنسبة للمركزية، فقد أولى هذا النموذج عناية زائدة لموضوع تفويض السلطة للمستويات الأدنى، وزيادة عمق العمل وبالتالي توفير مزيد من اللامركزية، وكذلك الاستفادة من الموارد البشرية[24].

وللمقارنة بين النموذج الآلي والنموذج العضوي فقد حدد لايكرت (Likert) أهم أبعاد وجوانب الهيكل التنظيمي واستخدمها أساساً للمقارنة، كما هو موضح في الجدول المرفق الآتي:

جدول رقم (1)

مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي الآلي والعضوي

	النموذج الآلي	النموذج العضوي
1- القيادة	لا تتضمن إدراكاً للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم، الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم.	تتضمن إدراكاً للثقة بين الرؤساء والمرؤوسون في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم على الحصول على أفكار المرؤوسين وآرائهم.
2- الحافزية/التحفيز	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات. تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
3- الاتصال	تنساب المعلومات من أعلى إلى أسفل، وتميل إلى التشويه وعدم الدقة، وينظر المرؤوسون إليها بالريبة والشك.	تنساب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات (من أعلى إلى اسفل وبالعكس وأفقياً)، والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.
4- التفاعل	مغلق ومحدود، للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائرهم وأساليبها وأنشطتها.	مفتوح ومكثف، الرؤساء والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها.
5- اتخاذ القرارات	نسبياً مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	نسبياً لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.
6- وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة، ولا تشجع مشاركة الجماعات.	تشجيع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية وواقعية.
7- الرقابة	مركزية، تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء	موزعة في التنظيم، تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
8- أهداف الأداء	متدنية، ويسعى المديرون إليها بسلبية، ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	عالية ويسعى المديرون لتحقيقها بجد وثبات،ويقرون بالحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.

المصدر: Gibson et al, Organizations p. 544

أمـا الكاتبــان واجــن وهولينبـــاد (Hollenbad, Wagner) فيقترحان المقارنة الموضحة بالجدول رقم (2) بين النموذجين.

جدول رقم (2)

مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي

خصائص التنظيم الآلي	خصائص التنظيم العضوي
- الأعمـــال متخصصة جداً، وضيقة المدى، وغالباً لـــيس واضحاً للأفراد كيف ترتبط أعمالهم بتحقيق أهداف المنظمة.	- الأعمال واسعة ومترابطة، وهنالك تركيز على ربط أداء الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.
- تبقـــى الأعمـــال جامدة ما لم يتم تعديلها من قبل الإدارة العليا.	- يــتم تعديل الأعمال باستمرار بوساطة التكيف المتبادل بين الأفراد.
- يطلب من كل فرد دور محدد	- أدوار الأفراد عامة
علاقات السلطة والرقابة مرتبة في تسلسل رأسي.	علاقـــات الـــسلطة والرقابة مرتبة في شبكة من الارتباطات الرأسية والأفقية.
- الاتـــصالات أساســاً رأســية، بـــين الرؤســـاء والمرؤوسين.	- الاتـــصالات رأســية وأفقــية تــبعاً للحاجـــة للمعلومات.
-الاتـــصالات بشكل رئيس تتم في شكل توجيهات وقرارات صادرة عن الرؤساء، وتغذية راجعة عن الأداء، وطلب اتخاذ قرار من قبل المرؤوسين.	- الاتـــصالات تأخذ شكل المعلومات والمشورة/ النصح.
- هناك تأكيد على الامتثال والولاء للرؤساء.	- اهـــتمام بالالتـــزام بأهداف المنظمة أكثر من الامتثال والطاعة.

المصدر:

John A. Wagner and Hohn Hollenbad (1992), Management of Organizational Behavior (Englewood Cliffs, NJ:Ptentice-Hall Inc.), p. 595.

وهكذا فإن النموذج البيروقراطي يهدف إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ويتصف بدرجة عالية مـن التخـصص والـرسمية والتنميط والمركزية، ويفتقر إلى المرونة والتكيف. بينما النموذج العضوي مثل الكائن الحي مبدع وقادر على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويعتمد كثيراً على التكيف الطوعي بـدلاً مـن الـرسمية والتخـصص والتنميط، ويطبق اللامركزية. ولكونه مرناً فهو يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار الذي يسمح للتنظيم البيروقراطي بإنجاز الأعمال الروتينية بكفاءة[25].

إيجابيات وسلبيات التنظيم العضوي:

من أهم إيجابيات التنظيم العضوي أنه يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على التكيف ويشجع ويساعد على الريادة الإبداع.

أما أهم سلبياته فهي:

- الاحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية في التنظيم العضوي.
- العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير محددة.
- السلطات والمسؤوليات غامضة وليس واضحة.
- يسبب ضغطاً اجتماعياً وضغوطاً نفسية على الأفراد. إذ ليس من السهل إنشاء علاقات العمل وحلها بصورة مستمرة. فبعض الموظفين يجدون صعوبة في التكيف مع التغير السريع والغموض وأنظمة عمل مؤقتة ومشاركة المسؤولية مع أعضاء آخرين.

وبالمقارنة مع النموذج البيروقراطي، فالتنظيم العضوي هيكل غير كفؤ يفتقر إلى الدقة والبساطة التي يوفرها التنظيم البيروقراطي[26].

النموذج الشرطي/ الموقفي Contingency Model:

إذن فالنموذج البيروقراطي قد يصلح تحت ظروف معينة، وكذلك النموذج العضوي. فما هي هذه الظروف/ المتغيرات التي تحدّد أيّ النموذجين هو الأفضل؟ من أهم هذه المتغيرات: نوع استراتيجية المنظمة، حجم المنظمة، البيئة الخارجية، التقنيات المستخدمة في المنظمة.

أنواع التنظيم:

من أنواع التنظيم الأقرب إلى التنظيم البيروقراطي: التنظيم الوظيفي (**functional**)، والتنظيم السلعي/ القطاعي (**Divisional/ Product**)، أما تنظيم المشروع (**Project**)، تنظيم المصفوفة (**Matrix**)، وتنظيم الفريق (**Team**) فهي أقرب إلى التنظيم العضوي.

ومن أنواع التنظيم الحديثة: التنظيم بلا حدود .Boundarless org، وتنظيم المنظمة المتعلّمة.[27]

1- أما التنظيم بلا حدود فهو تنظيم غير مقيّد بالحدود الداخلية (بين الإدارات والوظائف) وغير مقيّد بالمستويات، وكذلك غير مقيّد بالحدود الخارجية. ومن أهم أنواعه:

- التنظيم الافتراضي (Virtual org.) ويتكون من كادر محدود من العاملين المتفرّغين ويقوم بتوظيف الاختصاصيين الآخرين بصورة مؤقتة للعمل في مشاريع/ مهام كلما استجدّت.
- تنظيم الشبكة (network org.): تنظيم صغير يقوم بالتعاقد مع جهات أخرى (شركات) للقيام بنشاطات/ وظائف رئيسة (التعاقد مع جهة لتطوير منتج، التعاقد مع جهة لإنتاج منتج، التعاقد مع جهة لتسويق منتج).
- تنظيم modular org.: وهي منظمة صناعية تستخدم مورّدين/ مجهّزين خارجين لتزويد المنظمة بمكوّنات/ أجزاء من منتج والي تقوم المنظمة بتجميعها في منتج نهائي.

2- المنظمة المتعلمة (Learning org.): فهي منظمة استطاعت أن تطوّر قدراتها على التعلم، والتكيف، والتغيير بصورة مستمرّة. وأهم خصائص هذه المنظمة:

- الهيكل التنظيمي: بدون حدود، فرق عمل، التمكين.
- الثقافة التنظيمية: علاقات متبادلة قوية، الشعور بالمجتمع، الاهتمام/ الرعاية، والثقة.
- القيادة: رؤية مشتركة، التآزر.
- تقاسم المعلومات: تقاسم المعلومات بصراحة، وفي الوقت المناسب، وبصورة صحيحة. [28]

وكلمة أخيرة، إن أي هيكل تنظمي تختاره الإدراة يجب أن يساعد العاملين في أداء أعمالهم بأفضل صورة – أعلى كفاءة وفاعلية – ممكنة. ويجب أن يساعد الهيكل التنظيمي العاملين ويسهل عليهم أداء أعمالهم. وفي النهاية، فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- وضح الجوانب الرئيسة التي يتضمنها عملية تصميم العمل؟

2- حينما ينظر شخصان إلى الأنشطة والواجبات التي يتضمنها عمل ما، فإن كل منهما يدرك هذه الجوانب من منظور مختلف، هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.

3- لا يختلف توسيع العمل عن تدوير العمل كثيراً. وضّح ذلك.

4- ما هو جوهر إثراء/ إغناء العمل؟ كيف يزيد الدافعية لدى العامل؟

5- ما هي أهم خصائص نموذج العمل المحفزة/ الدافعة؟ ناقش باختصار.

6- ما هي آثاره ونتائجه الإيجابية على الفرد والمنظمة؟

7- ناقش أهم متطلبات نجاح نموذج العمل المحفزة/ إثراء العمل؟

8- اشرح باختصار أهم الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال؟

9- ناقش العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء؟

10- وضح كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الفرد؟

11- ناقش أهم خصائص النموذج الآلي؟

12- ما هي أهم مزاياه وسلبياته؟

13- عدّد أهم خصائص نموذج التنظيم العضوي؟

14- ما هي أهم أيجابياته وسلبياته؟

15- قارن بين نموذج التنظيم الآلي والعضوي من حيث:

تقسيم العمل/ التخصص، المركزية، الرسمية، الاتصالات، المرونة.

16- ما المقصود بالتنظيم بدون حدود؟ ما هي أنواعه.

17- ما هي أهم خصائص المنظمة المتعلمة؟

قائمة الهوامش

(1) Gary Dessler (1989, Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, 2nd ed., New York: Prentice Hall, P. 180; Daniel Robey (1991), Designing. Organizations, 2ed ed., Boston, Mass: IRWIN, p. 315, Robert Appleby (1984), Modern Business Administration 3rd ed. London: Pitman Publishing Ltd., p. 78. James L/ Gibson, John Ivancevich and James Donnelly, Jr. (1994) Organizations Behavior and Processes, Boston, Mass: IRWIN, p. 470-472.
(2) Gibson et al. Organizations p. 518.
(3) James A Stoner and R. Edward Freeman (1992), Management, 5th ed., Englewood Cliffs, N.J Prenice Hall Inc. pp. 312-313, Desster, (1989), Organization Theory, P. 255.
(4) Gibson et al (1994) organizations, 521.
(5) Ibid. p 530.
(6) Stoner and Freeman (1992) management, p. 358.
(7) Appleby (1984) Modern Business Administration, p.312.
(8) John M. Ivancecich, Peter Lorenz, Steven Skinner and Philip B. Crosby (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed Boston, Mass.: McGraw-Hill, p. 252; Dessler, Organization Theory, p. 264..
(9) Dessler, organization Theory, p. 280.
(10) Ibid.
(11) Ibid. p. 281.
(12) Robert H. Rosenfeld and David C. Wilson (1999), Managing Organization, 2nd ed., London: McGraw-Hill co., pp 100; Ivancevich et al., Management p 217.
(13) Rosenfeld and wilson, Managing Organization, p. 102.
(14) Ibid. pp. 103-104.
(15) Gibson et al., Organizations, pp. 518-519.
(16) Ibid .
(17) Stoner and Freeman, Management pp. 595-596.
(18) Gibson et al., Organizations, p 474.
(19) Stephen Robbins (1990) Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englwood Cliffs., N.J.: Prentice-Hall Inc., p/ 50.
(20) Robbins, Organization Theory, p 65.
(21) Robert Fulmer (1983) The New Management, 3rd ed London: MaCmillan, p. 130; Robbins, Organization Theory, p. 77.
(22) Appleby, Modern Business Administration, p. 77.

(23) Fulmer, The New Management, p. 130. Lee G. Bolman, and Terrence Deal (1991), Reframing Organization, San Fransisco: Jossey Bass Publishers, pp. 91-93.
(24) Robbins, Organization Theory, pp. 211-212.
(25) John A. Wagner and John Hollenbad (1992), Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., P. 595.
(26) Robbins, Organization Theory, p. 212.
(27) Robbins and Coulter, op. cit., p. 242-43.
(28) Ibid., p. 244.

الوحدة الثالثة عشرة

ثقافة المنظمة

Organizational Culture

الأهداف:

بعد أن تنجز دراسة هذا الفصل، ستكون قادراً على:

1- توضيح مفهوم ثقافة المنظمة وأبعادها ووظيفتها.

2- وصف العناصر المادية/ الظاهرية لثقافة المنظمة.

3- التمييز بين نوعين من ثقافة المنظمة: القوية والضعيفة.

4- شرح كيفية تكوين ثقافة المنظمة.

5- وصف عملية تغيير ثقافة المنظمة ودور الإدارة في ذلك.

6- شرح تأثير ثقافة المنظمة على فعالية المنظمة وهيكلها التنظيمي وعلى ولاء العاملين.

7- توضيح الاتجاهات والقضايا المعاصرة في الثقافة التنظيمية.

الوحدة الثالثة عشرة

ثقافة المنظمة

Organizational Culture

يجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية، وبخاصة في مجال علم الإنسان، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة للفرد.

فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العاملة في نفس المجال وفي نفس البلد، تتميّز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات ورموز ولغة وغيرها. وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة، وتطوّر هذا الاهتمام إلى مدخل/ إطار لدراسة المنظمات.

يتناول هذا الفصل مفهوم ثقافة المنظمة وكيف تتكون ثقافة المنظمة وما هي وظيفتها، وأنواعها، وكيفية تغيير ثقافة المنظمة وما هو تأثيرها على المنظمة.

ماهية ثقافة المنظمة:

إن مفهوم "ثقافة المنظمة" في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الإنسان، ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب، والتي سنذكر بعضاً منها، لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية.

لقد عرّف الكاتب Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد...".[1] أما الكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) فقد عرّف ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه".[2]

وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً، ثقافة المنظمة هي "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحلّ المشكلات".[3]

نلاحظ من التعريفات السابقة وغيرها، أن وجهات النظر والآراء تركّز على مضمون الثقافة، وهو يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطاراً يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالآخرين من خارج المنظمة. وهكذا تتضمن ثقافة المنظمة أبعاداً أو خصائص رئيسة ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يتعلّق بأبعاد الثقافة التنظيمية فإن الآراء متباينة وهناك نموذج يحدّد الأبعاد/ الخصائص الرئيسة العشرة الآتية التي قد تختلف من منظمة لأخرى:[4]

1- **المبادرة الفردية (Individual Initiative)**: درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى الأفراد.

2- **التسامح مع المخاطرة (Risk Tolerance)**: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين، ومبدعين، ويسعون للمخاطرة.

3- **التوجيه (Direction)**: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة.

4- **التكامل (Integration)**: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسّق.

5- **دعم الإدارة (Management Support)**: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.

6- **الرقابة (Control)**: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

7- **الهويّة (Identity)**: إلى أي مدى ينتمي Identify العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

8- **نظم العوائد (Rewards System)**: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.

9- **التسامح مع النزاع (Conflict Tolerance)**: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/ إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- **أنماط الاتصال (Communication Patterns)**: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

أما النموذج الثاني فيرى أن هنالك سبعة أبعاد تتناول جوهر الثقافة التنظيمية وهي: [5]

1- التركيز على النتائج: إلى أي مدى يركّز المديرون على النتائج/ الغايات بدلاً من التركيز على وسائل تحقيق هذه النتائج.
2- التركيز على الناس: إلى أي مدى تأخذ قرارات الإدارة بعين الاعتبار مدى تأثيرها (القرارات) على الناس في المنظمة.
3- التركيز على الفريق: إلى أي مدى ينظم العمل على أساس الفرق (teams) وليس الأفراد (Individuals).
4- الهجومية/ العدوانية (Agressiveness): إلى أي مدى العاملون هجوميون ومنافسون بدلاً من أن يكونوا متعاونين.
5- الاستقرار (stability): إلى أي مدى تركّز القرارات والأعمال التنظيمية على المحافظة على الوضع الراهن.
6- الإبداع والمخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين واقتحام المخاطر.
7- الاهتمام بالتفاصيل: إلى أي مدى يتوقع من العاملين أن يلتزموا بالدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.

ومن الطبيعي أن تختلف هذه الأبعاد من منظمة لأخرى وقد نجد أن بعض المنظمات تركّز على أحد هذه الأبعاد أكثر من غيرها، وهذا يؤثر على هوية المنظمة وطريقة عمل أفرادها.

يلاحظ أن الأبعاد والخصائص السابقة تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، وأن الجزء الأكبر يتعلّق بمتغيرات هيكلية مترابطة.

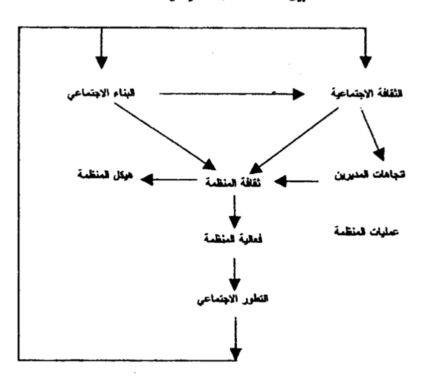
خصائص ثقافة المنظمة Characteristics of Org. Culture:

المنظمات مثل الناس، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميّزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها واعتقاداتها. وحيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضاً في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها. ولو أخذنا منظمتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتيهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماماً، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي. يوضح الشكل (1) العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة.

ومـن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة. إذ نجـد أن هـنالك ثقافة سائدة/ مهيمنة (Dominant Culture) وهي مجموعة قيم رئيسة يشترك فـيها غالبـية أعـضاء المنظمة، وهنالك أيضاً ثقافات فرعية (Subcultures) لوحدات أو مجموعات وظيفـية (مثل المهندسين، والمحاسبين...الخ). وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تـضعف المـنظمة إذا كانـت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة، ولكن الواقع عكـس ذلـك، فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.[6]

الشكل (1)

العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة



المـــصدر: William M. Evan (1993), Organization Theory, New York, Macmillan Publishing co., p. 299.

وظيفة ثقافة المنظمة Functions of Org. Culture:

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسة هي:

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهّل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفّر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسّر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.(7)

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/ الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

عناصر ثقافة المنظمة الظاهرية Elements of Organizational Culture:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم. وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكوّن ثقافة المنظمة. ولكل ثقافة منظمية عناصر ظاهرية (Manifestations) تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.

يلخص الجدول التالي العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة:

جدول رقم (1)

عناصر الثقافة

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم (Ceremonies)	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر/ طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلاً إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).
شعائر (Rites)	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوّعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معيّنة أو إنجاز أغراض محدّدة. مثلاً: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي (Informal) لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس (Rituals)	وهي طقوس/ احتفالات متكرّرة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزّز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسة. مثلاً فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفّر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.

القصص والأساطير (Stories & Myths)	القـصص هـي روايـات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافـية للمـنظمة؛ وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حـول المؤسّـسين الأوائل للمنظمة؛ كما أنها توفّر معلومات حول الأحداث التاريخية التـي مـرّت بهـا المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسّك بالثقافة والمحافظة عليها. أمّـا الأسـطورة/ الخرافة: فهي قصّة من نوع معيّن تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحـدث/ شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيّراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتألـيف الروايات الخرافية حول مؤسّسي المنظمة، أو نشأتها أو تطوّرها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.
الأبطال (Heroes)	الأبطـال هـم أناس يتمسّكون بقيم المنظمة وثقافتها؛ ويقدّمون دوراً أنموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.
نجوم غير عاديين (Superstars)	وهـم شخـصيات ثقافـية غير عادية يتفوّقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.
الرموز واللغة (Symbols & Language)	الـرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني - تـرتبط بمعنـى معيّن لدى الناس؛ مثل شعار المؤسسة أو علمها، أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معيّنة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعانـي الثقافـية؛ وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.
الروايات الشعبية (Folktale)	وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها.
القصص البطولية (Saga)	وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.
Gesture	وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.
البيئة المادية (Physical Setting)	وتـشير إلـى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسّية فوريـة أثناء القـيام بأنشطة ثقافية تعبيرية؛ وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقـع الفـرد، وكـذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلّقة على الجدران.

المصدر:

Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Mass: Addison-Wesley, p. 15; Harrison M. Trice and Janice M. Beyer (1984), "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials", Academy of Management Review 9, no. 4 (October), p. 655; Lee Bolman and Terrence Deal (1991), Reframing Organizations, San Fransisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, pp. 253-270.

أنواع ثقافة المنظمة Types of Org. Cultures:

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسين، وهما:

1- ثقافة قوية/ مكثّفة Thick/ Strong Culture.

2- ثقافة ضعيفة/ ركيكة Thin/ Weak Culture.

وهنالك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

1- الإجماع (Consensus) أو مدى المشاطرة (Sharedness) لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قويّة كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلّم القيم وتفهمها.

2- الكثافة أو الشدة (Intensity)، ويشير إلى مدى تمسّك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدّة وقوّة تمسّك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسّك بهذه القيم بقوّة من قبل الجميع.[8]

تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:

Developing and Maintaining Org. Culture

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها، بصورة عامة، إلى الرياديين/ المؤسسين. فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حسّاسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة/ رؤية محدّدة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداداً لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة.[9]

وبعد ما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها. ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية: [10]

- **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها. كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

- أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة فهي **أفعال وممارسات الإدارة العليا.** ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزّز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب أن تعزّز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفّر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

- **التطبيع (Socialization):** وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهنالك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة. ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف "التطبيع". وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

- **نظم العوائد الشاملة:** وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركّز هذه العوائد على الجوانب الذاتية (Intrinsic)، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

وقد أكّد الكاتبان (Gross و Shichman) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدّد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي:

- **بناء إحساس بالتاريخ (History):** من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص.

- **إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):** من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership):** من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

- **تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange)؛** عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة منزل/ بيت (Home).[11]

أمّا فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، فبالإضافة إلى التدريب والتطوير، هنالك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها: المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية التي ناقشناها سابقاً.[12]

تغيير ثقافة المنظمة Changing Org. Culture:

هنالك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة.[13] والسؤال الذي يبرز هنا: ما هي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة والتي تسهّل عملية التغيير ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي [14]

- **تغيير في قادة المنظمة البارزين،** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (decline) تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- **قوّة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسّكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية. وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسّقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح. والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة التي نوقشت في الجزء المتعلق بتوضيح ماهية ثقافة المنظمة؛ ويتضمن ذلك تفحّص وتقييم الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.[15]

لقد أكّد الكاتب إدجار شين (Edger Schein) على الـدور الحيـوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغييـر الثقافـة. وهـذا الدور يتطلـب **قيـادة تحويلية (Transformational Leadership)** ذات رؤيـة واضـحة للمـنظمة، ولـديها القـدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية. ويـصنف شـين (Schein) الوسـائل الـتي تـستطيع القـيـادة مـن خلالهـا تغـيير ثقافـة المـنظمة إلى مجموعتين: [22]

1- وسائل أساسية.

2- وسائل ثانوية تعزّز الوسائل الرئيسة.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

- إعطـاء اهـتمام منـتظم لمجـالات وقـضايا معيّـنة في المـنظمة، مـن خـلال القـياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحسّاسة والأزمات التنظيمية.
- القـيام بـدور نموذجـي، وكمعلّـم ومـدرّب. فالـسلوك الظاهـري للقـيادة يحمـل معانـي وافتراضات معيّنة للأفراد.
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الرئيسة فهي:

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة.
- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها.
- القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص مهمين.
- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

وهـنا ينبغـي التنبيه إلى أنـه لا يجـب أن نتوقع الانتقال/ التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح؛ ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة، وليس أشهراً معدودة.

تأثير الثقافة على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدّمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

ثقافة المنظمة والفعالية (Culture and effectiveness):

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters و Waterman) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة. فقد وجدا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوّقة الأداء والإنجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.[23]

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القويّة يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميّزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيّمة (Valuable) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة (Rare)، وغير قابلة للتقليد.[24]

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها.[25] فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.[26]

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة –وداعمة– لاستراتيجية المنظمة. وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل.[27]

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة. فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.[28]

الثقافة والهيكل التنظيمي (Culture and Org. Structure):

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)؛ وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.(29)

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدّد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقلّ الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد. ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.(30)

الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي (Culture and Commitment):

يتميّز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسّك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. وهذا يمثّل ميّزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.(31)

الاتجاهات المعاصرة في الثقافة التنظيمية:

من بين القضايا والاتجاهات المعاصرة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام متزايد من قبل العلماء والباحثين والمعنيين بموضوع الثقافة التنظيمية ما يلي: 1- تمكين العاملين (employees' empowerments)، 2- الثقافة المتعددة (multiculture) 3- الثقافة الأخلاقية (ethical culture)، 4- ثقافة الإبداع (Innovative culture)، 5- الثقافة الموجهة لخدمة العملاء (Customers-responsive culture).(32)

وفيما يلي نبذة موجزة عن كل من هذه القضايا والاتجاهات (لمزيد منه يمكنك الرجوع إلى الكتب والدوريات العديدة التي تناقش هذه القضايا).

1- تمكين العاملين: وهو من القضايا والمواضيع التي حظيت بشعبية كبيرة واهتمام متزايد. وهو إعطاء العاملين مزيداً من الاستقلالية وحريّة العمل والتصرف وصنع القرارات وأن يكونوا مسؤولين عن نتائج أعمالهم. فيشعر الفرد بأن عمله له معنى وقيمة وأهمية، ويسيطر على عمله ويؤثر على مجريات الأمور في المنظمة... الخ. وأثبتت الدراسات

العديـدة أن ذلـك يحقق نتائج إيجابية هامة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، ومن هـنا لا بـدّ أن تأخـذ ثقافـة المـنظمة هـذا الـبعد وتعطـي أهمـية كبيرة للعاملين ومواهبهم وقـدراتهم ومـنحهم درجـة كـبيرة من الاستقلالية والمشاركة في صنع القرارات ولا سيما تلك التي تتعلق مباشرة بأدائهم.

2- الـثقافـة المتعـددة multi culure: هنالـك اتجـاه متزايد لأن تصبح القوى العاملة في المـنظمات متـنوعة (مـن حـيث الجـنس، العمـر، الخلفية العلمية، العرق، الدين والثقافة). وهـذا يـؤكد علـى ضـرورة تطبيق مبدأ التعددية (Pluralism) وأن يتفهم المدير ثقافات الأفـراد الـذين يعملـون معهـم، وأن تأخذ ثقافة المنظمة الرئيسة ذلك بعين الاعتبار، حتى تستطيع الإدارة تحقيق الاستفادة المثلى من خاصيّة تنوّع القوى العاملة. [33]

3- الثقافة الأخلاقية ethical culture: لقد تضاعـف الاهتمام بالبعد الأخلاقي في الإدارة ومـنظمات الأعمـال بـشكل ملحـوظ في الـسنوات الأخـيرة، وذلـك لـشيوع الـسلوكيات والأفعال غير الأخلاقية وغير المسؤولة من قبل العاملين، ولا سيما المديرين التنفيذيين، في العديـد مـن المـنظمات في مختلف-دول العالم، وإن كان بدرجات متفاوتة. وقد ألحقت هذه الأعمـال والـسلوكيات غير الأخلاقية (غش، تزوير، تضليل، إخفاء المعلومات، الرشاوي والفـساد... الخ) أضـراراً ماديـة واقتـصادية واجتماعـية فادحـة علـى مـستوى الأفـراد والمجتمعات والاقتـصاد الوطني. وكان آخر هذه الأزمات كارثة الأسواق المالية في أمريكا، خاصـة، والـدول الأوروبـية عامـة، وكـادت تـؤدّي إلى انهيار كامل للمصارف والأسواق المالية لولا تدخّل حكومات الدول، وذلك في أواخر عام 2008.

ومـن هـنا تدعـو الـضرورة الملحّـة إلى تطويـر ثقافـة تنظيمـية تؤكّد وتعزز المعايير الأخلاقية الـسليمة مثل قيم الفضيلة، والنزاهة، والاستقامة، والأمانة والصدق، والمسؤولية والمساءلة والشفافية وغيرهـا. وبموازاة ذلك ينبغي وضع مدوّنة أخلاقية في كل منظمة توضّح للعاملين المعايير الأخلاقية الـسليمة وتحـث العاملين على التقيّد والالتزام بها، والعمل على تطبيقها بحزم. هذا كلّه لا يغني عن ضـرورة تعميـم التعليم الأخلاقـي في المـدارس والجامعـات وأن تـتضمن مـناهج وخطط الدراسة الجامعية مساقات في الأخلاق، بالإضافة إلى تدريب المديرين والعاملين في هذا المجال.

4- الثقافة الإبداعية Innovative Culture: لقد أصبـح الإبــداع والابتكار ضرورة وأمراً حـيوياً تـستطيع أي مـنظمة الاسـتمرار والـنمو والازدهـار في ظلّ التحديات الكبيرة التي تعيشها المنظمات المعاصرة. وهذا يقتضي توفير بيئة تنظمية داخلية تشجع وتدعم وتكافئ

الإبـداع. ومـن أهم محاور البيئة الداخلية هو ثقافة المنظمة. ومن الضروري أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإبداع، والمخاطرة، والمشاركة، والاتصال والانفتاح والثقة... الخ.

ومن خصائص الثقافة الإبداعية:

- الـتحدّي والمـشاركة – ما مدى مشاركة العاملين، ودافعيتهم والتزامهم بأهداف المنظمة ونجاحها.
- الحـرية – مـدى حـرية العـاملين واسـتقلاليتهم في اعمـالهم، وحـرية التـصرف والمبادأة.
- الثقة والانفتاح – مدى احترام العاملين ومؤازرتهم لبعضهم البعض.
- وقـــت التفكـير (Idea time) – الوقـت المتـاح للعاملين لدراسة وتمحيص الأفكار الجديدة قبل اتخاذ أي إجراء.
- اللعب/ المرح – مدى التلقائية والمرح والاسترخاء في مكان العمل.
- تـسوية الصراعات – إلى أي مدى يقوم الأفراد بحلّ المشكلات وصنع القرارات اعتماداً على المصلحة العامة للمنظمة وليس المصالح الشخصية.
- الـنقاش – إلى أي مـدى يـسمح للعاملين التعبير عن أفكارهم وتقديم أفكارهم للمناقشة والمراجعة.
- المخاطـرة – إلى أي مـدى يتسامح المديرون مع عدم التأكد والغموض وهل تتم مكافأة العاملين على المخاطر التي يقومون بها.

وسـنتناول موضـوع الـثقافة التنظيمية الإبداعيّة كذلك في الفصل الخامس عشر الذي يناقش موضوع الإبداع/ الابتكار التنظيمي.

5- ثقافـة خدمـة العمـلاء Customer-Oriented Culture: مـن بـين أهم مقوّمات ومؤشـرات نجـاح وفاعلية المنظمات هي خدمة العملاء/ المستفيدين والاستجابة لرغباتهم وحاجـاتهم، وتقـديم أفـضل خدمـة ممكـنة وبأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة، فالضمان ولاء العمـيل باسـتمرار – واسـتقطاب عمـلاء جـدد... الخ. وهـذا يـتطلب وجود ثقافة تعزز وترسّخ تقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء. ومن خصـائص هذه الثقافة: (35)

- العاملون أنفسهم – اختيار وتعيين عاملين ذوي مودّة وانطلاقة (outgoing).
- الإجـراءات والقواعد والتعليمات الجامدة مورودة وقليلة، لدى العاملين الحرية لمواكبة متطلبات خدمة العملاء المتغيّرة.

- تطبيق تمكين العاملين على نطاق واسع. لدى العاملين حرّية اتخاذ ما يلزم من قرارات/ إجراءات لإرضاء العميل.
- مهارات الإصغاء الجيدة: لدى العاملين المقدرة على الإصغاء وسائل العميل وفهمها.
- وضوح الدور – العاملون مقدّمو الخدمة يعملون حلقة وصل بين المنظمة وعملائها، والذي يمكن أن يؤدي إلى غموض وصراع كبيرين. وهذا يقلل من رضا العاملين ويمكن أن يعيق تقديم الخدمة المناسبة. فالثقافة الموجهة لخدمة العملاء تقلل درجة غموض دور الفرد وأفضل طريقة لإنجاز هذا الدور.

الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي:

بعض المفكرين والباحثين والمديرين لا يميّزون بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي (Climate)، ويدّعون أنهما حقاً يعنيان نفس الشيء. لكن المفهومين متشابهان في جوانب ويختلفان في جوانب أخرى:

أما أوجه التشابه، فإن المفهومين يعنيان بجوّ العمل العام في المنظمة، ويتناولان السياق الاجتماعي في المنظمات، ويفترض أن الاثنين يؤثران في سلوك الأفراد العاملين في المنظمات.

ولكن يختلف المفهومان في جوانب عدة هامة. إن حلّ دراسة المناخ يركّز في علم النفس، أما دراسة الثقافة التنظيمية فتتركّز في علم الإنسان وعلم الاجتماع، ثم إن "المناخ" يشير عادة إلى المواقف الحالية في المنظمات والروابط بين الأفراد والجماعات، وأداء العمل. لذا فإن من السهل التحكّم بالمناخ من قبل الإدارة للتأثير في سلوك الأفراد مباشرة. لكن "ثقافة المنظمة"، تشير إلى السياق التاريخي الذي يحدث فيه الموقف وما تأثير هذا السياق على سلوك العاملين. وفي العادة فإن تغيير الثقافة التنظيمية أكثر صعوبة في مواقف قصيرة الأمد، لأنها (الثقافة) قد تطوّرت عبر سنوات من التاريخ والتقاليد.

كما أن المفهومين يختلفان في مجال تركيزهما، فالثقافة التنظيمية توصف غالباً بأنها وسيلة يتعلم العاملون من خلالها ويوصلون ما هو مقبول وغير مقبول في المنظمة – قيمها ومعاييرها. لكن معظم أوصاف المناخ التنظيمي لا تتعلق بالقيم والمعايير. إن أوصاف المناخ تعنى بالجو الحالي في المنظمة، بينما الثقافة التنظيمية تستند إلى تاريخ المنظمة وتقاليدها وتركّز على قيم ومعايير سلوك الفرد [36].

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- ناقش مفهوم "الثقافة التنظيمية"؟ أي العلوم تعنى أساساً بدراسة الثقافة؟

2- ما هي أهم أبعاد الثقافة في رأي الكاتب/ وبنز (Robbins)؟

3- ناقش نموذج رايلي وزميليه حول أبعاد الثقافة التنظيمية؟

4- ناقش أهم وظائف الثقافة التنظيمية؟

5- اذكر أهم عناصر الثقافة التنظيمية الظاهرية وما أهميتها؟

6- ما هي متطلبات وجود ثقافة تنظيمية قوية؟

7- اشرح كيف تتكون ثقافة المنظمة وكيف يمكن المحافظة عليها؟

8- ناقش دور القيادة في تطوير ثقافة المنظمة والمحافظة عليها وتغييرها.

9- صف ثقافة منظمة لديك دراية بها. قد تكون منظمة عملت فيها أو تعمل فيها حالياً، أو يعمل لديها أحد أقاربك أو أصدقائك. ما هي القيم والاعتقادات والقصص الهامة بالنسبة للعاملين في المنظمة؟

10- ما هي العوامل الموقفية التي يمكن أن تساعد على تغيير ثقافة المنظمة؟

11- ناقش كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟ ناقش دور القيادة في ذلك.

12- ناقش تأثير ثقافة المنظمة على فاعلية المنظمة وعلى ولاء العاملين.

13- وضّح المقصود بـ الثقافة المتعددة للمنظمة؟ وهل هي ضرورية للمنظمة؟ ولماذا؟

14- ناقش أهمية ثقافة المنظمة لتمكين العاملين في المنظمة؟

15- ناقش أهمية البعد الأخلاقي في ثقافة المنظمة.

16- اشرح كيف تؤثر ثقافة المنظمة على الإبداع والابتكار؟

17- اشرح خصائص الثقافة الإبداعية.

18- ناقش كيف يؤثر ثقافة المنظمة على خدمة العملاء.

19- ما المقصود بـ "المناخ التنظيمي".

20- ناقش أوجه التشابه والاختلاف بين ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي.

الهوامش

(1) James L. Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly, Jr. (1994), Organizations: Behavior, Structure and Processes, 8th ed., Homewood, Ill: IRWIN, Inc., P. 62.

(2) Kurt Lewin in Keith Davis and John Newstrom (1989), Human Behavior at Work, 8th ed., New York: McGraw – Hill Book Co., P. 460.

(3) B. J. Hodge and William P. Anthony (1991), Organization Theory: A Strategic Approach, 4th ed., Boston: Mass: Allyn and Bacon, P. 443.

(4) Stephen Robbins (1990), Organization Theory: Structure, Design and Applications, 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hill, Inc., P. 439.

(5) C. A. O'Reilly III, J. Chatman and D.F. Coldwell, People and Organizational Culture – A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal, September 1991, pp. 487-516.

(6) Fred Luthans (1992), Organizational Behavior, 6th ed., New York: McGraw – Hill Book Co., P. 563.

(7) Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2nd ed., Homewood, Ill: IRWIN, P. 709.

(8) Luthans, Organizational Behavior, P. 564, Hodge and Anthony, Organization Theory, PP. 447-448; Richard M. Steers and Lyman W. Porter (1991), Motivation and Work Behavior, 5th ed., New York: McGraw – Hill, Inc., P. 246.

(9) Luthans, Organizational Behavior, P. 567; Hodge and Anthory, Organization Theory, P. 444.

(10) Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, PP. 249-251; Robbins, Organization Theory, PP. 446-450.

(11) Warren Gross and Shula Schichman in Kreitner and Kinicki, Organizational Behavior, P. 715.

(12) Robbins, Organization Theory, P. 445; Wagner and Hollenbeck, Management of Organizational Behavior, P. 696.

(13) Wanger and Hollenbeck, Management of Organizational Behavior, P. 701.

(14) Joane Martin, "Can Organizational Culture Be Managed", in Peter Frost et al (1985), Organizational Culture, Beverly Hills, Calif: Sage Publication, PP. 95-96.

(15) Michael Albert in Robbins, Organization Theory, PP. 459-460.
(16) Ibid.
(17) George Gordon in Robbins, Organization Theory, PP. 460-461.
(18) Jeffrey Pfeffer in Wagner and Hollenbeck, Management of Organizational Behavior, P. 701.
(19) Ibid. PP. 702-703.
(20) Robbins, Organization Theory, P. 461.
(21) Ibid.
(22) E. H. Schein (1987), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Calif., Jossey – Bass, PP. 224-237.
(23) Daniel Robey (1991), Designing Organizations, 3rd ed., Homewood, Ill: IRWIN, PP. 403-404.
(24) Veekay Narayanan and Raghw Nath (1993), Organization Theory, Homewood, Ill: IRWIN, P. 460.
(25) Bernard Arogyaswamy and Charles M. Byles, (1987), "Organizational Culture: Internal and External Fits", Journal of Management, Winter, PP. 647-659.
(26) J. P. Kotter and J. L. Heskett (1992), Corporate Culture and Performance, New York: The Free Press.
(27) C. D. Pringle, D. F. Jennings, and J. G. Logenecker, (1988), Managing Organizations: Functions and Behavior, Columbus, Ohio: Merrill, P. 309.
(28) Arogyaswamy and Byles, "Organizational Culture", PP, 647-659.
(29) Evan, Organizational Theory, P. 239.
(30) Robbins, Organizational Theory, PP. 444-445.
(31) Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, PP. 247-248.
(32) Robbins and Coulter, op. cit., p. 60; Moorhead and Griffin, pp. 524-26.
(33) Moorhead and Griffin, op. cit., p. 71.
(34) L. Simpson (2001), "Fostering Creating" Training, December 2001, p. 56.
(35) Robbins and Coulter, op. cit., pp. 61-62.
(36) Moorhead and Griffin, op. cit., pp. 516-18.

الوحدة الرابعة عشرة

ضغوط العمل

Job Stress

ماهية ضغوط العمل

نماذج دراسة ضغوط العمل

مصادر ومسببات الضغوط

الفروق الفردية وتأثيرها على الضغوط

نتائج وآثار ضغوط العمل

ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد

إدارة ضغوط العمل

الخلاصة.

أهداف الوحدة

توضيح مفهوم ضغوط العمل.

وصف أعراض/ عوارض ضغوط العمل.

شرح مسببات ضغوط العمل.

مناقشة أثار ونتائج ضغوط العمل وعَلاقتها بمستوى الأداء.

وصف الوسائل والإجراءات التنظيمية لمعالجة ضغوط العمل.

شرح الوسائل الفردية (التي يمكن أن يتخذها الفرد) لعلاج ضغوط العمل.

الوحدة الرابعة عشرة

ضغوط العمل

Job Stress

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل وبسببه، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل، فهذا العامل لا يستطيع أن يتحمل معاملة رئيسه، وذلك الموظف الذي لا يستطيع الموافقة على الانتقال إلى وظيفة أخرى أو موقع عمل آخر، وتلك السكرتيرة التي لم تعد قادرة على مسايرة مديرها، وذلك المهندس الذي يتقاعد في سن مبكرة لأنه لم تتح له فرص النمو والتقدم، والأمثلة كثيرة على فشل الموظفين في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل، وسياسات المنظمة، والأسلوب القيادي والإشرافي وغير ذلك، هذا عد عن الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم والازدحام المروري، والضوضاء، والتلوث البيئي، والبطالة، والمشكلات العائلية. ويقدر أحد الكتاب أن تكاليف الأمراض الناتجة عن القلق في الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي 75-100 بليون دولار سنوياً، وهو ما يعادل (10) أمثال ما تكلفه جميع أنواع الاضرابات مجتمعة[1].

وفي هذه الوحدة سنسلط الضوء على تعريف ضغوط العمل، ومسبباتها، ونتائجها وطرق تجنبها ومعالجتها.

ماهية ضغوط العمل:

تتباين آراء ووجهات نظر الأشخاص في الأمثلة السابق ذكرها، بشأن ما يعنيه ضغط العمل لكل منهم. وكذلك لا نجد اتفاقاً جامعاً بين الكتاب حول تعريف ضغط العمل. ولن نحاول، هنا، حصر جميع التعاريف،ولكن سنذكر بعض أهم هذه التعاريف. يرجع أحد الكتاب كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية (stringere) والتي تعني يسحب بشدة to draw tight وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراه، وقسر، وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية[2] وكانت أول محاولة علمية لتفسير الأمراض المتصلة بالضغوط قد قام بها الطبيب والعالم هانس سيليه Hans Selye، حيث اقترح أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما:

1- الإنذار **Alarm reaction**، ففي هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي، ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد، مثل زيادة ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم.

2- المقاومة **Resistance**، وإذا ما استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط – التكيف.

3- الاستنزاف **Exhaustion**، ومع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط - تنهار نظم ووسائل التكيف[3].

وقد شجع نموذج سيليه في تفسير الضغوط إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال، وقد عرف الكاتبان Matteson, Ivancevich ضغط العمل ببساطة على أنه "استجابة متكيفه"، تعدلها وتتوسطها خصائص الشخص و/أو عملياته النفسية- التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي، يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص[4].

وقد عرف الكاتب جيبسون وزملاؤه (1994, Gibson) الضغط بأنه "استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية و/أو العمليات النفسية، والتي (الاستجابة) تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و/أو جسدية عالية[5].

إن شيوع استخدام مفهوم ضغط العمل/ الضغوط الوظيفية قد أدى إلى ظهور بعض الأفكار التي لا تعبر عن فهم صحيح لضغوط العمل. وهذا ما دفع أحد الكتاب إلى التنبيه إلى هذه الأفكار وتصويبها، ومنها:

1- إن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب، ذلك أن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط.
2- إن ضغط العمل ليس مرادفاً للقلق، ذلك إن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.
3- إن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة.
4- الضغوط ليست حادثة أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الحادثة، إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثيراً وأن الضغوط تعتبر استجابة.

5- ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه، حيث أنه ما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل إن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

6- إن غياب الضغط بصورة مطلقة يعني موت الإنسان.

7- إن الضغوط لا تحدث دائماً نتيجة الاستثارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن تحدث الضغوط نتيجة لغياب المطالب أو عدم كفايتها- البطالة المقنعة في العمل، والعمل القليل[7].

نماذج دراسة ضغوط العمل:

كانت أول محاولة عملية جادة لتفسير الضغوط هي التي قام لها العالم سيلي (Hans Selye)، والذي يعتبره الكثيرون رائد المفهوم الحديث للضغوط. وقد ركز في دراساته الأولى على ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية، حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل وهي: (1) الإنذار (alarm) (2) المقاومة (Resistance) و(3) الاستنزاف (Exhaustion).

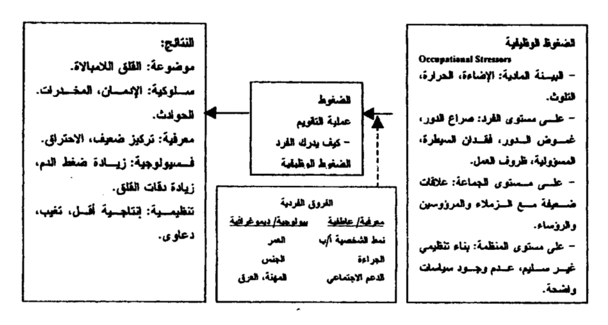
لقد شجعت وحفزت نتائج دراسات سيلي العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالضغوط، وبخاصة ضغوط العمل، إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال. ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام الكتاب والباحثين من مختلف المجالات والتخصصات: النفسية، والاجتماعية والتنظيمية والإدارية والطبية وغيرها. وقد انعكس ذلك على التباين في تفسير مفهوم الضغوط وعلى نظرة الكتاب والباحثين لمفهوم ضغوط العمل وطريقة دراستهم لها. الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل، ويكفي هنا استعراض نموذجين يعتبران من أكثر النماذج قبولاً وشمولية، حيث ليس الهدف، كما لا يتسع المجال، لاستعراض جميع النماذج الفكرية.

1- نموذج Gibson, Ivancevich and Donnelly:

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية/ عاطفية وبيولوجية/ ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها. يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها.

الشكل (1)

نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



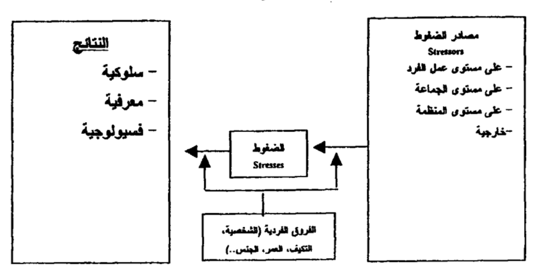
المصدر: Gibson, Ivancevih and Donnelly, op.cit., p. 266

2- نموذج Kinicki, Kreitner:

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره John, Ivancecich, T. Matteson في عام 1979. ونموذج كرايتنر وكينيكي لا يختلف كثيراً عن نموذج جيبسون وزملائه. حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة)، والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها). وهنالك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها. كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة[9].

الشكل (2)

نموذج كرايتنر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل



المصدر: .Kreitner and Kinicki, op, cit. P. 598

يتضح من استعراض النموذجين السابقين والنماذج الأخرى بشأن دراسة ضغوط العمل أنه لا يوجد اتفاق جامع بين الكتاب حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل. وإن كل نموذج يركز على عناصر ومتغيرات معينة. وسنناقش باختصار أهم هذه العناصر والتفاعل فيما بينها.

مصادر ومسببات الضغوط Job Stressors:

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة. فمن هذه العوامل والمؤثرات ما هو ناشيء عن العمل الذي يمارسه الفرد، أو عن جماعة العمل التي ينتسب لها الفرد، ومن العوامل ما يتعلق بالمنظمة (هيكلها التنظيمي، والعمليات التنظيمية. والسياسات... الخ). كما أن حياة الفرد الخاصة قد تتسبب في الضغوط التي يواجهها الفرد. ومن المألوف أن يتعرض الإنسان لعاملين أو مؤثرين فأكثر في نفس الوقت، الأمر الذي يسبب في تصعيد درجة أو شدة الضغط الذي يتعرض له. فقد نجد الفرد يتعرض لضغط نتيجة العمل المرهق، وفي نفس الوقت يواجه مديراً لا يحسن توجيه العاملين ولا يقيم أداءهم بإنصاف. وسنستعرض فيما يلي أهم مسببات ضغوط العمل.

أ- مسببات تتعلق بعمل الفرد:

لقد كان المدير والرؤساء محور اهتمام الكتاب والباحثين الأوائل في هذا المضمار. ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد. وكشفت الدراسات عن أن من بين مصادر الضغوط على المديرين هي: الميل للعمل ساعات طويلة، وعبء العمل الكبير، وغموض وتنازع الأدوار، والمسؤولية عن الناس، لما تتضمنه من تفاعل كبير مع الناس، والمسؤولية المحدودة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، والافتقار لدعم الإدارة، ووجوب مواكبة المعايير المتزايدة في الأداء، والتغييرات التقنية المتسارعة، والعلاقات مع الآخرين، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية[10].

وبالنسبة للفرد العامل في أي منظمة، فإن أي جانب من العمل الذي يؤديه الفرد وظروفه يمكن أن يكون أحد مصادر الضغوط الوظيفية على الفرد. وهذا يتوقف كثيراً على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب والظروف. ومن بين أهم مسببات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد:

- عبء العمل، الزائد كثيراً أو القليل جداً.
- ضغوط زمنية، وجوب إنجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- تلقي إشراف غير فعال.
- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل، واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة..
- المسؤولية عن الناس، بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
- مناخ عمل غير آمن.
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
- غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد، عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- التغيير من أي نوع وبخاصة حينما يكون جوهرياً وغير عادي، لأنه يتطلب التكيف.
- الإحباط[11].

ومن الطبيعي أن تتفاوت الأعمال من حيث ضغوط العمل التي قد تسببها. فمن الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها: وظائف المديرين، والأعمال ذات النوبات أو الورديات المتغيرة، والأعمال ذات ظروف عمل صعبة وخطرة، فهذه الأعمال ترتبط بدرجة عالية من

الضغوط أكثر من غيرها. ومن الواضح أن هنالك عوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم في زيادة شعوره بالضغوط الوظيفية.

ب- مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل:

غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة (دائرة أو قسم أو شعبة). وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغرباً أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.
- التنازع والصراع بين أفراد الجماعة[12].

ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم، من خلال:

- عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد.
- عدم إظهار اهتمام بالفرد.
- ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب.
- السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية.
- التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد[13].

جـ- الضغوط التي تسببها المنظمة:

إذا كان العمل يسبب ضغوطاً للشخص الذي يقوم به فقط، والجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين. والعوامل والمؤثرات المنظمية التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للأفراد عديدة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبعضها يتعلق بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات... وغيرها.

لقد صنف الكاتب Luthans المسببات المنظمية للضغوط على النحو التالي:

1- عوامل تتعلق بسياسات المنظمة، وتتضمن:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- تعليمات وقواعد غير مرنة.

- تدوير نوبات (ورديات) العمل.
- إجراءات غير واضحة.
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية.

2- **الهيكل التنظيمي**. ويتضمن العوامل والجوانب التالية:
- المركزية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فرص محدودة في الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية في التخصص الوظيفي.
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار.
- نزاع التنفيذيين- الاستشاريين.

3- **ظروف العمل**، وتشمل على:
- الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين.
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
- تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية.
- تلوث الهواء.
- مخاطر على أمن وسلامة الفرد.
- إنارة غير مناسبة.

4- **العمليات**، وتتضمن:
- اتصالات ضعيفة.
- تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء.
- أهداف متضاربة/ غامضة.
- قياس غامض/ غير مناسب للإنجاز.
- نظم رقابة غير عادلة.
- معلومات غير مناسبة[14].

ومن العوامل المنظمية التي يمكن أن تشكل مصدر ضغوط للأفراد في المنظمة: ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيوداً كثيرة على سلوك الفرد، فمثلاً فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد،

ووجود الصراعات السياسية في المنظمة، والمناخ التنظيمي غير السليم، يمكن أن تسبب الضغط للأفراد[15].

ومن الطبيعي أن نجد بعض المنظمات تسبب ضغوطاً للعاملين أكثر من غيرها، وعادة ما تزداد الضغوط كلما زاد حجم المنظمة ونمت وتوسعت. كذلك تزداد الضغوط في المنظمات الأكثر تعقداً، وفي المنظمات التي تواجه منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى.

د- مسببات الضغوط من خارج المنظمة:

يواجه الإنسان ضغوطاً كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، وليست جميع الضغوط التي يتعرض لها الناس مصدرها أعمالهم والمنظمات التي يعملون فيها. فقد تكون الضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وما يتعرض له من أحداث شخصية، وتعقيدات الحياة العصرية الحاضرة، والتغييرات الاجتماعية والتقنية، والانتقال المستمر من وظيفة ومن بلد لآخر، والذي كثيراً ما يؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة في الانتقال[16].

الفروق الفردية Individual differences:

يتفاوت الناس في شخصياتهم، وخصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم مع هذه الضغوط. كما أن مدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث،ومدى شعوره باستطاعته أن يكون كفؤاً وفعالاً، يؤثران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه. وهكذا تعمل الفروق الفردية بمثابة عوامل وسيطة، معدِّلة (Moderators) تؤثر على إدراك الفرد للضغوط وتعامله معها ونتائجها. وقد صنفت الدراسات والأبحاث في هذا المجال أنماط الشخصية إلى نمطين:

- **نمط الشخصية (أ)** وهي الشخصية الحيوية، والملتزمة، والدؤوبة، والجادة في طباعها، والتي تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب، والسباق مع الزمن،والعدائية، والمنافسة، والتي تشعر باستمرار بضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر، ودائمة التحرك، والطموحة، وتقيس النجاح بالكم، ومهووسة بالأرقام. وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل من الشخصية.(ب).

- **نمط الشخصية (ب)** تتميز بالهدوء، والصبر، والثبات، وتوازن المزاج.. وهذه أقل عرضة للضغوط[17].

نتائج وآثار ضغوط العمل:

يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة، للفرد والمنظمة على السواء. يصنف الكاتب Cox الآثار المترتبة على الضغوط في خمس مجموعات:

1- سلوكية (Behavioral) مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمور، واستخدام المخدرات والمسكنات، والانفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

2- موضوعية (Subjective) ومنها: القلق، والعدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والإحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة.

3- إدراكية/ ذهنية (Cognitive)، عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد، وحواجز ذهنية.

4- فسيولوجية (Physiological)، تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم.

5- تنظيمية (Organizational)، مثل الغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض التزام الموظف وولائه[18].

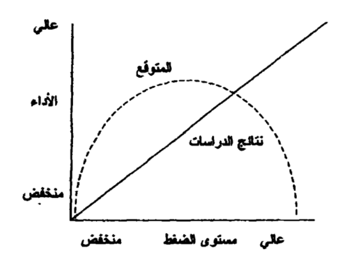
ولا تعتبر النتائج والآثار السابق ذكرها شاملة، فقد تكون هنالك آثار ونتائج أخرى لم تكشف عنها الدراسات والأبحاث بعد، وقد كان الاهتمام في البداية مركزاً على النتائج والآثار الفسيولوجية للضغط. وتشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل وارتفاع نسبة كولسترول الدم، وأمراض القلب والقرحة المعدية، وانسداد شرايين الدم. وقد ذهبت بعض الدراسات إلى حد القول باحتمال وجود علاقة بين الضغوط وأمراض السرطان. ولا يمكن التقليل من أهمية هذه الأمراض، وبخاصة أمراض القلب، على أداء الفرد، وما يترتب على المنظمة من تكاليف والتزامات مالية كبيرة، وانخفاض الأداء والإنتاجية.

ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد:

لقد تزاد اهتمام الكتاب والباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء. ويوضح الشكل (2) طبيعة تلك العلاقة كما أشار إليها عدد من الكتاب[19].

يعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارة. بل يؤكدون على أن تعرض الفرد لضغوط معتدلة يشكل تحدياً له يحفزه ويستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة

التحدي. فالضغوط المعتدلة تساعد على ارتفاع وتحسين مستوى الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات العمل. والضغط هنا بمثابة مثير صحي يشجع الفرد على الاستجابة للتحديات. ويستمر الأداء في الارتفاع حتى يبلغ ذروته.



وفي هـذه الحالـة فإن تزايد الضغط واستمراره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وإذا ما استمر الـضغط المتـزايد علـى الفـرد يتمادى الفرد في تصرفاته غير المنتجة، ويصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سـلوكية سـلبية جـداً مثل اليأس والإحباط، والإرهاق. ومن الآثار والجوانب السلوكية التي كشفت الدراسـات عـن وجـود علاقة بينها وبين الضغوط الشديدة: هي الاستنزاف والإدمان على الخمور، والإفـراط في تعاطـي المخـدرات والمسكنات. وهذه جميعها تلحق أضراراً كبيرة بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج والالتزامات المالية الكبيرة التي تتحملها المنظمة[20].

ويـشبه أحـد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العود فالضغط القليل أو الزائد على الأوتـار لـن يـؤدي إلى موسـيقى عذبـة. وبالمثل فإن الضغط الزائد جداً أو القليل جداً على الموظف يميل إلى خفض أدائه[21].

إدارة ضغوط العمل Stress Management:

تجـدر الإشـارة إلى أن إدارة ضـغوط العمل لا تقتصر فقط على معالجة الضغوط وإنما تشمل أيـضاً اسـتثارة وتنـشيط الـضغوط إذا مـا كانـت طفـيفة جـداً في المنظمة، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك نظراً لما للضغوط المعتدلة من آثار ونتائج إيجابية تمت الإشارة إليها سبقاً.

يلاحـظ القـارئ مـن حديثنا السابق عن ضغوط العمل، ومناقشة كثير من المواضيع الأخرى في هذا البحث مثل القيادة والاتصالات الإدارية والدافعية، وتقييم العمل وتصميم الهيكل التنظيمي

وثقافة المنظمة، أن الكتاب تطرق لكثير من الأفكار والآراء التي تتناول، مباشرة أو غير مباشرة، طرق ووسائل تخفيف ضغوط العمل. وبالنظر إلى النتائج والآثار الهامة التي تلحق بالفرد والمنظمة نتيجة ضغوط العمل وعلاجها، فقد تم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت في بساطتها وتعقدها وواقعيتها لمعالجة ضغوط العمل. يمكن تصنيف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى فردية ووسائل تنظيمية.

أ- الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل:

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب/ أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

ومن بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي:

1- **تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها** بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، وبما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.

2- **إعادة النظر في تصميم الأعمال** بما يساعد على إثراء الأعمال، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف، وفرص التقدم... الخ.

3- **إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد،** من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدراً أكبر من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة، واللامركزية، وتفويض السلطة، واللارسمية، والمرونة.

4- **المؤازرة الاجتماعية،** من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشركونه في أنشطتهم... مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

5- **تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد،** بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

6- **برامج مساعدة العاملين:** وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها. ومن ضمن برامج مساعدة

العاملين توفير الخدمات الإكلينيكية. وهذه ترتكز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج، ويتضمن. التشخيص، والعلاج، والتصفية (Screening) وتتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطاً، للكشف مسبقاً عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية[22].

7- **الإرشاد Counseling**: يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

ويمكن أن يتم الإرشاد بوساطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين، مثل أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف. على أنه ينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالحرية في التحدث والإفصاح عن مشكلته وظروفه الشخصية والخاصة، لأن الإرشاد ليس مقصوراً على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل أيضاً مشكلات تتعلق بشؤون الفرد الخاصة لكونها تؤثر على أدائه، ومشكلات العمل هي أيضاً تؤثر على حياته الشخصية.

يهدف الإرشاد بصورة عامة إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل، بحيث تنمو لديهم ثقتهم بأنفسهم. ويزداد فهمهم، وسيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية. وهذا الهدف يتوافق مع هدف نموذج المؤازرة في إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي. حيث أن هذا النموذج يشجع نمو الفرد وتطوره وتوجيه مساره بنفسه، ويتوافق أيضاً مع الحاجات العليا في نموذج ماسلو (سلم الحاجات)، وحاجات النمو لدى الدرفر (Aledrfer).

يمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد. ومن هذه الطرق.

أ- **الإرشاد الموجه Directive**، وفيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله،ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب. وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

ب- **الإرشاد غير الموجه Non directive**، وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاركة. وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة.

جـ- **الإرشاد التعاوني/ بالمشاركة Participative**، وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطراً على عملية الإرشاد[23].

ب- الوسائل الفردية لعلاج ضغوط العمل:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة، ومن أهمها:

1- **التمارين الرياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، والركض، والسباحة، وركوب الدراجات، وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

2- **الاسترخاء Relaxation:** ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح وإقفال العينين، ووسيلة عقلية متكررة، في مكان هادئ.

3- **التأمل Meditation:** وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفريغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة أو يركز على صورة ذهنية، في موقع هادئ. وهنالك طرق عديدة للتأمل ومنها قراءة القرآن الكريم، "واليوجا". وفي "اليوجا" يجلس الفرد في مكان هادئ في وضع مستريح، مغلقاً عينيه، مردداً لفظاً عديم المعنى. ونظراً لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل[24].

4- **الفكاهة Humor:** حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة[25].

5- **التغذية البيولوجية الراجعة Biofeedback**، وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، فمثلاً إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره، وجعلها عميقة. ومن سلبيات هذه الطريقة، أن الأجهزة عالية التكاليف، وهي متنوعة وعديدة،وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.[26]

6- **ضبط السلوك ذاتياً Behavioral Self- Control**، وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبذا يستطيع السيطرة على سلوكه. فمثلاً مدير المبيعات الذي يواجه سيلاً مستمراً من شكاوي العملاء طيلة اليوم،يمكنه تغيير

تدفق هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر في هذه الشكاوي ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط. كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب.[27]

7- **إعادة البناء المعرفي Cognitive restructuring**، وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيئ.[28]

8- **شبكة العلاقات Networking**، وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.[29]

9- **الاهتمام بالفرد وخيره Personal Wellness**، وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتتبنى السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومتتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي شامل ومتوازن من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة، ونظام التنفس، واسترخاء العضلات، والتخيل الإيجابي، والتغذية. وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

1- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.
2- التوعية الغذائية.
3- تخفيف الضغوط والاسترخاء.
4- اللياقة البدنية.
5- الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى مساعدة الناس على المواءمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.[30]

ارتباط الحياة العملية - الحياة الشخصية:

ينبغي أن ينظر إلى حياة الإنسان باعتبارها كل لا يتجزأ، فحياته أثناء العمل تؤثر على حياته، الشخصية خارج العمل والعكس صحيح أيضاً. زمكن توضيح العلاقة بعدة طرق. مثلاً هنالك جوانب وابعاد رئيسة في حياة الإنسان الشخصية ترتبط بشكل خاص بالعمل. ومن بين الجوانب المشتركة: العمل الحالي للإنسان (ساعات العمل، الرضا عن العمل وغيرها)، والأهداف المهنية للفرد (مثل طموحات وتطلعات الفرد) والعلاقات مع الناس أثناء العمل (العلاقات مع الرئيس، والمرؤوسين، والزملاء، وغيرهم) والاستقرار الوظيفي.

ومـن ناحـية أخـرى هـنالك جانب من حياة كل إنسان منفصل تماماً عن العمل، ومثال على ذلك الزوجة/ الزوج (شريك الحياة)، المعالون (الأولاد، الآباء)، الاهتمامات الشخصية (الهوايات ، الرياضة ، الإنتماءات الدينية، المشاركة في المجتمع)، وعلاقات الصداقة.

فالعلاقـة بـين حـياة الفـرد أثـناء العمـل والحـياة الشخصية تتضمن أي علاقات بين أبعاد/ جـوانب حـياة الإنـسان أثـناء العمل وأبعاد/ جوانب حياة الإنسان الشخصية. فمثلاً لو افترضنا أن إنـساناً يعمـل ويعـيل أشخاصـاً عديـدين (زوجة وأطفال ووالدين)، فإن من المؤكد أن هذا الإنسان يفـضل عمـلاً بـراتب كـبير نسبياً، ولا يفضل العمل الإضافي، وكذلك لا يفضل السفر. وفي المقابل، فـإن العامل الذي لا يعيل أحداً قد لا يكون مهتماً بالراتب نسبياً، ويرغب العمل الإضافي، ويستمتع بالعمل الذي يتطلب السفر.

ويحـدث التوتـر/ حيـنما يكـون هـنالك تـباين/ عدم توافق رئيس بين جوانب/ أبعاد حياة الإنسان أثناء العمل وحياته الشخصية.

توازن العلاقة بين الحياة العملية والحياة الشخصية :

ليس من السهل دائماً إيجاد التوازن بين روابط الحياة العملية والحياة الشخصية للإنسان. لأن متطلـبات كـل جانـب يمكـن أن تكـون كـبيرة ومتطرّفة، وقد يحتاج الإنسان أن يكون على استعداد لإجراء مقايضة. والشيء الهام هو أن يدرك الفرد إمكانية المقايضة مقدماً حتى يستطيع تقييمها بعناية والتوصل إلى قرار مربح و مناسب.

ومـن ناحية أخـرى ينبغـي أن يعـي الإنـسان أهمية تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخـصية علـى المـدى الطـويل مقابل المدى القصير. وأخيراً يجب أن يقررالإنسان نفسه ما هو قيّم وهام وأي نوع من المقايضة على استعداد أن نختاره.

الخلاصة :

الإنسان الحي لا يستطيع ولا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بعمله أو المنظمة التي يعمل فيها أو شؤون حياته الشخصية، وغالباً ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات.

إن الـضغوط ليـست بالـضرورة جـيعها ضـارة وسلبية للفرد والمنظمة. بل إن بعض الكتاب والباحـثين يحـثون علـى ضرورة تعرض الفرد لقدر مناسب من الضغوط لإيجاد نوع من التحدي له بحيث يستثير هذا التحدي حماس الفرد ودافعيته ونشاطه لمواجهته، ولكن الضغط الشديد والزائد عن

قدرة الفرد على التحمل، يؤدي إلى نتائج ضارة وسلبية عديدة، للفرد والمنظمة، وتتفاقم هذه الآثار والأضرار مع استمرار تزايد الضغوط.

يمكن علاج ضغوط العمل والوقاية منها من خلال التركيز على مواجهة مسببات الضغوط ومصادرها. وهنالك طرق ووسائل فردية ومنها التمارين الرياضية والاسترخاء، والتأمل والاهتمام الشامل بحياة الفرد من جوانبها المختلفة، أما المنظمات فتمتلك وسائل وطرقاً عديدة لعلاج وتجنب ضغوط العمل للأفراد، ومن بين هذه الوسائل: إعادة النظر في تصميم الأعمال، وتصميم الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة وثقافتها وتوفير مناخ مؤازر ومساند للأفراد.

أسئلة المراجعة والنقاش

1- وضحّ ماهية ضغوط العمل.

2- ضغوط العمل هي مجرد توتر عصبي. ويمكن بل ويجب تجنبها نهائياً هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.

3- ناقش أهم متغيرات نموذج ضغوط العمل للكاتب Gibsom وزميله.

4- اشرح نموذج الكاتبين (Kinicki Kreitner) بشأن متغيرات ضغوط العمل.

5- كيف تؤثر الفروق الفردية على ضغوط العمل؟

6- ما هي أهم مصادر/ مسببات ضغوط العمل الناشئة عن عمل الفرد.

7- اذكر أهم مسببات الضغوط التي تسببها جماعة العمل.

8- اشرح اهم الضغوط التي تسببها المنظمة.

9- وضحّ كيف يمكن للهيكل التنظيمي أن يسبب ضغوط العمل.

10- صف الشخصية الإنسانية الأكثر قابلية لضغوط العمل.

11- ناقش أهم نتائج وآثار ضغوط العمل السلبية؟

12- ضغوط العمل يمكن ان تساعد على تحسين ورفع مستوى أداء الفرد. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.

13- ناقش العلاقة بين الضغوط ومستوى الأداء .

14- اشرح أهم الوسائل والطرق التي تستطيع المنظمة من خلالها تخفيف ضغوط العمل.

15- ناقش كيف يستطيع الفرد شخصياً تقليص ضغوط العمل وعلاجها.

16- حياة الإنسان أثناء العمل منفصلة ومستقلة تماماً عن حياته الشخصية. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.

قائمة الهوامش

(1) Robert Eliot in Fred Luthans, Organizational Behavior, 6th ed. (N.Y.: McGraw- Hill Book co., 1992). P. 339.
(2) Mike Smith, (ed), Analyzing Organizational Behavior (London: Macmillan, 1991), p. 128.
(3) Luthans, op. cit. pp. 400-401: Smith, op. cit. p. 128.
(4) John M. Ivancevich and Michale T. Matteson, Organizational Behavior and Management, (Plano, Tex: Business Publications, Inc., 1987). Pp. 8-9.
(5) James L. Gibson, John M. Invancevich and James H. Donnelly, Jr. (1994), Organizations: Behavior, Structure, Processes, 8th ed. URWIN, Boston, Mass., p. 263.
(6) Luthans, op. cit. p. 400.
(7) J.C. Quick and J.D. Quick (1984), Organizational Stress and Preventive Management, New York: McGraw-Hill Book Co., pp. 89-90; J. Killy (1994), The Executive Time and Stress Management Program (1994), N.J. Alexander Hamilton Institute, Inc., p. 28.
(8) Gibson et al, Organizations, pp. 260-298.
(9) Robert Kreitner and Angelo Kinicki (1992) Organizational Behavior, 2nd ed., Boston, Mss: IRWIN, pp. 596-620.
(10) Luthans, op. cit. pp. 130-138.
(11) Davis and Newstrom, op. cit. p, 486. James L, Gibson, Hohn M. Ivancevich, James H. Donnelly. Jr., Organization: Behavior, Structure, Processes, 8th ed., (Homewood, III.: IRWIN, 1994), p. 267-270.
(12) Luthans, op. cit. p. 405.
(13) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 599.
(14) Luthans, op. cit. p. 404.
(15) Smith op. cit. p. 141; smith, op. cit. p. 559.
(16) Luthans, op. cit. p. 401; Smith, op. cit. pp. 142-145.
(17) Gibson et al, op. cit. pp. 274-275; Luthans. op. cit. pp. 406-407; Davis and Newstrom, op. cit. p. 280.
(18) T. Cox in Gibson et al, op. cit. p. 280.
(19) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 601; Davis and Newstrom, op. cit. p.689.
(20) Gibson et al, op. cit. p. 281.
(21) Davis and Newstrom, op. cit. p. 489.

(22) Kreitner and Kinicki, op. cit. pp.61-612; Luthans. op. cit. p. 417-418.: Gibson et al, op. cit. pp. 287-291.

(23) Davis and Newstrom, op. cit. pp. 492-501.

(24) Luthans, op. cit. p. 514; Gibson et al, op. cit. pp. 292-293.

ماهر نفس المرجع، ص ص 429-432.

Davis and Newstrom. op. cit. p. 491.

(25) Gibson et al. op. cit. p. 294.

(26) Gibson et al, op. cit. p. 296.

ماهر، نفس المرجع، ص ص 429-430.

(27) Luthans, op. cit. p. 415.

(28) Kreitner and Kinicki, op. cit. p. 618.

(29) Luthans, op. cit. p. 416.

(30) Davis and Newstrom, op. cit. p. 492. Kreitner and Kinicki, op. cit. pp. 619-620.

الوحدة الخامسة عشرة

الإبداع التنظيمي

Organizational Innovation

توضيح مفهوم الإبداع

أنواع الإبداع

الحاجة للإبداع

عملية الإبداع

الإبداع على مستوى الفرد

الإبداع على مستوى الجماعة

الإبداع على مستوى المنظمة

إدارة الإبداع

دور البيئة التنظيمية في الإبداع.

أهداف الوحدة

- توضيح مفهوم الإبداع وأنواعه.
- شرح أهمية الإبداع والحاجة إليه.
- وصف عملية الإبداع.
- التمييز بين الإبداع الفردي، والإبداع على مستوى الجماعة والإبداع على مستوى المنظمة.
- توضيح أهمية إدارة الإبداع في المنظمات.
- شرح العوامل التنظيمية المختلفة التي تحفز الإبداع وتشجعه.

الوحدة الخامسة عشرة

الإبداع التنظيمي

Organizational Innovation

تناقش هذه الوحدة مفهوم الإبداع وأنواعه والحاجة للإبداع وعملية الإبداع وأهم جوانب البيئة التنظيمية التي تؤثر في الإبداع.

توضيح مفهوم الإبداع (Innovation):

الإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق"[1] وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovate" "أحداث أو إيجاد شيء جديد"[2] أما قاموس أكسفورد فيعرف الإبداع، بأنه "تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة"[3]. ويعرف الكاتب فضل الله الإبداع بأنه "خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد"[4] أما الكاتب إيفان (Evan) فيعرف الإبداع بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"[5].

ويعرف الكاتب دراكر (Drucker) الإبداع بأنه "تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"[6]. ويعرف الكاتب دافت (Daft)الإبداع بأنه "تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال/ صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة"[7].

وفي تعريف آخر الإبداع هو تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح"[8] وأخيراً فإن الإبداع" عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين إن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه"[9]. وفي رأي كاتب آخر "فإن أي إنتاج أو استجابة تعتبر إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة،،، وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة"[10].

نستخلص من هذه التعاريف وغيرها أن الإبداع عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة.

أنواع الإبداع (Types of Innovation):

يصنف الإبداع إلى نوعين: (1) إبداع إداري و (2) إبداع فني/ تقني. يشتمل الإبداع الإداري على تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها. أما الإبداع الفني/ التقني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل، وغيرها[11].

لقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث إن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقاً)[12].

ومن ناحية أخرى يميز الكاتب ماركيز (Marquis) بين نوعين من الإبداع، حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره "إبداعاً بالتبني" أو تقليداً[13].

أما الكاتب (Knight) فقد اعتمد ناتج الإبداع أساساً لتصنيف الإبداع إلى (1) إبداع منتوج/ خدمة و(2) إبداع عملية (استحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة و(3) إبداع هيكلي (تغيير في نظم الاتصال أو علاقات السلطة) و(4) إبداع الأفراد/ الموارد البشرية ويشير إلى تعيين عناصر جديدة أو توظيف تقنيات جديدة في تعديل سلوك العاملين[14].

ويصنف كاتب آخر الإبداع: (1) إبداع داخلي (إبداعات تعتمدها المنظمة ومصدرها المنظمة ذاتها) و (2) إبداع خارجي (نقل وتطبيق أفكار من خارج المنظمة[15].

وأخيراً يصنف الإبداع إلى (1) إبداع وسيلي (أداة/ وسيلة) لبلوغ النوع الثاني وهو إبداع الغاية الذي يحقق للمنظمة هدفاً معيناً[16].

الحاجة للإبداع Need for Innovation:

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن خلق الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من ناحية، وإيجاد ظروف معيشية أفضل، من ناحية أخرى. ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل، ومن أهم تلك التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، والتعقيد والتنويع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفواج العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي، وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكن المنظمات من البقاء والنمو.

ويرى أحد الكتاب "أنه في عالمنا الحاضر حيث التغيير السريع والعملاء يطلبون سلعاً وخدمات تفي بحاجاتهم، يصبح الإبداع المستمر من مقومات بقاء المنظمة[17]. أما الكاتب (Ivancevich) وزملاؤه فيرون أن الإبداع مورد قيم يجب رعايته ودعمه وتشجيعه ومكافأته لتبقى المنظمة منافسة[18]. ويشير الكاتب دراكر (Drucker) إلى أن "الإبداع عمل عقلاني منتظم ودؤوب، ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً. فالمنظمة التي لا تبدع تهرم وتزول، وحيث أن التغير سريع في عصرنا الحاضر، فإن الزوال يأتي سريعاً"[19].

وفي رأي مشابه يقول الكاتبان (Rosenfeld وWilson) "إذا ما تقبلنا حقيقة تزايد سرعة الاستجابة وشدة المنافسة في أسواقنا، يصبح من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء"[20].

ومن وجهة نظر الكاتب (Day) فإن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو وبدونه سوف تتهاوى المنظمات وفي النهاية تموت"[21].

وهكذا يجمع الكتاب والباحثون على أهمية وضرورة الإبداع للمنظمات المعاصرة، وإذا ما انتقلنا للحديث عن المنظمات العربية فإنها أحوج ما تكون للإبداع في ضوء الضغوط والتحديات المتنامية التي تواجهها، لأن الإبداع يمكن أن يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لا تضاهيها أي ميزة تنافسية أخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى التميز بين (Innovation) و(Creativity) إذ يقول الكاتب (Levitt) ان (Creativity) تشير إلى القدرة على تقديم أفكار أصيلة جديدة بدون الأخذ في الاعتبار قابليتها للتطبيق، بينما يشير الإبداع إلى التطبيق، الواقع العملي، فكلمة (Creativity) تشير إلى شيء ما (abstract) دونما وعي للمشكلات اليومية التي يواجهها المدير... فالتركيز هنا على الأفكار نفسها، كما أنه يتم الحكم على الأفكار بمدى جدتها (novelty) وليس إمكانية فائدتها للمستهلك وللمنظمة. أما الإبداع (Innovation) فهو تطبيق الأفكار، والمشكلة في

المنظمات ليست في عدم وجود أفكار جديدة (Creativity)، وإنما في تطبيق هذه الأفكار (Implementation).

عملية الإبداع Innovation Process:

هنالك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

يقترح الكاتبان كرايتنز وكينيكي (Kreitner & Kinicki) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:

1- **الإعداد (Preparation):** وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.

2- **التركيز (Concentration):** وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

3- **الاحتضان (Incubation):** وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.

4- **الشروق/ الإلهام (Illumination):** بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

5- **الإثبات/ التحقق (Verification):** إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها[23].

أما عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace) فحدد مراحل الإبداع كما يلي:

1- **الاهتمام (Interest):** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام (أو الشعور بالحاجة)، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

2- **الإعداد (Preparation):** وتتمثل في جمع المعلومات والمعرفة حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.

3- **الاحتضان (Incubation):** تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة، أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار إنها مرحلة:

التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته ومعرفته وحكمته وموضوع البحث، ومرحلة توالد الحلول الممكنة، وبعبارة أخرى حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهة.

4- البزوغ/ الشرق (Illumination): وفيها تنبثق بشكل مفاجيء الفكرة الجوهرية، أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

5- التحقق (Verification): وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طريق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك[24].

إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل / الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب، فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلانية توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

ومن ناحية أخرى، يشير بعض الكتاب إلى أهمية البيئة في عملية الإبداع، وأن البيئة تؤثر في عملية الإبداع بطرق ثلاثة وهي:

- إن مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها في الغالب من قبل العملاء.
- البيئة هي مصدر المعلومات الفنية (الأفكار والتقنيات).
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة[25].

مستويات الإبداع في المنظمات Levels of Innovation:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات، وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد.

2- الإبداع على مستوى الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسنناقش الأنواع الثلاثة باختصار.

1- الإبداع على مستوى الفرد (Individual Innovation):

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي

تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- **المعرفة:** يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- **الطفولة:** طفولته اتسمت بالتنويع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين[26].

أما الكاتب روبي (Robey) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة.
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
- شفافية تجاه المشكلات.
- وضوح الرؤية[27].

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع، إلا أن هنالك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس،وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة وعدم الانصياع أو المجاراة[28].

2- الإبداع على مستوى الجماعة (Group Innovation):

هـو الإبـداع الـذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... الخ)، واعـتماداً علـى خاصـية الـتداؤب (الـتآزر) (Synergism) فـإن إبـداع الجماعة يفوق كثيراً مجمـوع الإبـداعات الفـردية للأعـضاء، وذلـك نتيجة للـتفاعل فـيما بيـنهم وتـبادل الرأي والخبرة ومـساعدة بعـضهم الـبعض وغيرهـا. والـتحديات الكـبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة، كماً ونوعاً، بالعوامل الآتية: [29]

- **الـرؤية (Vision)**: حـيث تـزداد احـتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة (Participative safety)**: إن البيئــة والمنــاخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتـزام بالتميـز في الأداء**: فالالتـزام بالتميـز والـتفوق في الأداء يـشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- **دعــم ومؤازرة الإبداع**: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة[30].

- **جـنس الجماعة**: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- **تـنوع الجماعـة**: يـزداد إبـداع الجماعـة بوجـود جماعـة مـن شخـصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة.
- **تماسـك الجماعـة**: الجماعـة المتماسـكة أكثـر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- **انـسجام الجماعـة**: الجماعـة المنـسجمة أكثـر مـيلاً إلى الإبـداع مـن الجماعـة الـتي تفتقـر للانسجام.
- **عمر الجماعة**: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة**: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة (Organizational Innovation):

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسالة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت (Harold Leavitt)[31].

1- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem solving) وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (Creative Problem Finding): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

4- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات (Creative problem Making) من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

وفي دراسة - تعتبر من أشهر الدراسات - حول فعالية المنظمات، قام الكاتبان (Robert Waterman , Tom Peters) بدراسة (40) منظمة من المنظمات الأمريكية المتميزة والمبدعة، تبين أن تلك المنظمات تتصف بالخصائص المشتركة التالية: [32]

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.

- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المنظمة تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات.
- السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات واعتقادات (التوجه القيمي) في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة.
- استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المنظمة وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك المنظمة مهارة متأصلة في هذا المجال.
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهنالك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هنالك استقلالية وتفويض السلطة (رقابة فضفاضة Loose Control) في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

إدارة الإبداع Managing Innovation:

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع التنظيمي أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين، وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وليس شيئاً حسناً فقط، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير حاسم على بقائها ونموها.

يقول العالم دراكر (Drucker) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وانه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة... فالإبداع يعنى بالمعرفة (Knowing) وليس بالعمل (doing)[33].

ويرى كثير من الكتاب والباحثين أن من بين الأدوار الرئيسة للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه.

ويقول الكاتب أرجايرس (Argyris) في هذا الصدد أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح[34].

ويشير الكاتبان (Wilson, Roserfeld) إلى أن الابتكار والإبداع ليس مقصوراً على وحدات أنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن ينشأ ويبرز من مصادر مختلفة عديدة، وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم[35].

دور البيئة التنظيمية في الإبداع:

Role of Organizational Environment in Innovation

الإبـداع لـيس ومـضة أو إشـراقاً أو إلهامـاً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المـنظمة والبيـئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، وسنناقش في هذا الجزء أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه وتسانده.

1- **الهيكل التنظيمي العضوي** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من التقـسيم التمايـز الرأسـي، والـرسمية والمركـزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

ينبغـي أن يوفـر الهـيكل التنظيمـي دعمـاً صـريحاً للإبداع، مثل التشجيع والاتصال المفتوح، والاستعداد للإصغاء، والتغذية الراجعة الإيجابية.

2- **إن اسـتقرار الإدارة لفـترة طـويلة يـرتبط بالإبـداع**، حـيث أن اسـتقرار الإدارة يوفـر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3- **يتزايد الإبداع في حال توافر الموارد**[36].

4- **الاتـصالات المكـثفة بـين الـوحدات** تكـون عالية في المنظمات المبدعة، فهذه المنظمات تـستخدم العديـد مـن اللجـان وفـرق العمـل وغيرهـا مـن الآلـيات الـتي تعزز التفاعل عبر حدود الوحدات[37].

5- **ثقافـة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجـربة، وتكافـئ الـنجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول[38].

ومن بين خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية ما يأتي:

* قبول الغموض: التأكيد الزائد على الموضوعية وتحديد الأمور يقيّد الإبداع.
* التـسامح مـع اللامعقـول/ غير العملي، ما يبدو في البداية غير واقعي/ غير عملي يمكن أن يقود إلى حلول ابتكارية وإبداعية.
* رقابـة خارجـية منخفـضة: يجب إبقاء السياسات والأنظمة والتعليمات وغيرها من أدوات الرقابة التنظيمية أقل ما يمكن.
* التـسامح مـع المخاطرة: تشجيع العاملين على التجريب والبحث دون خوف من الفشل. التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلّم.

* التسامح مع الصراع/ النزاع: تشجيع تنوع وتباين الأفكار والإنسجام والتوافق بين الأفراد والجماعات ليس دليلاً على الأداء العالي.
* التركيز على الغايات بدلاً من الوسائل: توضيح الأهداف، وتشجيع الأفراد على النظر في المسارات البديلة لتحقيق هذه الاهداف. هنالك عدّة إجابات صحيحة لأي مشكلة.
* التركيز على منظور النظام المفتوح: مراقبة ورصد البيئة عن كثب والاستجابة لأي تغيرات تحدث.
* التغذية الراجعة الإيجابية. على المديرين تزويد العاملين بتغذية راجعة إجابية وتشجيعهم ومساندتهم لكي يشعروا بأن آرائهم الإبداعية تلقى الإهتمام المناسب.[39]

6- **إدارة الموارد البشرية:** المنظمات المبدعة تقوم بتدريب وتطوير العاملين فيها بشكل دائم ليواكبوا كل جديد، وتسعى لتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل. وتقوم المنظمة بتشجيع الأفراد ليصبحوا أبطال تغيير (Champions of change). وحينما يتم تطوير فكرة جديدة، فإن إبطال الأفكار يقومون بحماس وفاعلية بتطوير الفكرة واستقطاب الدعم لها والتغلب على المقاومة والتأكد من تطبيق الإبداع، كما تسعى هذه المنظمات إلى تنمية خصائص شخصية مثل الثقة بالنفس، والمثابرة،والتصميم، والميل للمخاطرة، وخصائص القيادة التحويلية[40].

7- **طبيعة العمل:** العمل الذي يوفر درجة مناسبة من الاستقلالية وحرية التصرف يحفز الإبداع ويساعد على إدخال وتطبيق الإبداعات في المنظمات[41] كما أن تعرض الفرد لضغوط زمنية معتدلة وليست شديدة يعزز الإبداع[42].

8- **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع المستدام. وهنا يقوم المدير بتحديد الأخطاء التي يمكن تبريرها، ويتعامل معها على أنها نتائج يجب فحصها وفهمها والبناء عليها، ويجب أن يقوم المدير بدور المشارك والمتعاون، لا المسيطر، ويناقش ليجعل بيئة العمل متسامحة مع الخطأ، وهنا تبرز أهمية الإصغاء من قبل المدير، وكذلك اهتمامه وحماسه لعمل الموظف. إن تفاعل المدير مع العاملين، وإظهار التقدير والحماس لأعمالهم والإصغاء لهم أمور هامة لدعم وتعزيز الإبداع. ومن الأمور الهامة أيضاً تشجيع الأخطاء التخلي عن الأفكار القديمة حول المنافسة الشخصية، وأن المنافسة تؤدي إلى الإنجاز المتميز. وبدلاً من ذلك يجب الحث على التعاون والتآزر ومكافأة السلوك التعاوني المتآزر[43].

9- **خصائص فريق/ جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق العمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت عن درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات[44].

ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أ، وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال (Conformity) والتي تضر بالإبداع، وأن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي - ولو على حساب جزء من التماسك - يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجيع الإبداع التعاوني[45].

10- **أنظمة العوائد والحوافز (Rewards and Incentives):** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد والحوافز التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد[46].

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- ناقش مفهوم الإبداع وأهميته للمنظمات المعاصرة.

2- ما هي أنواع الإبداع/ الابتكار. اشرح باختصار.

3- ما الفرق بين Creativity و Innovation.

4- وضح مدى حاجة المنظمات في الوقت الحاضر للإبداع والابتكار.

5- ناقش نموذج الكاتبين (Kreitner و Kinicki) في مراحل عملية الإبداع.

6- ناقش نموذج الكاتب (Wallace) بشأن مراحل عملية الإبداع.

7- وضّح أهمية البيئة في عملية الإبداع.

8- ما هي اهم سمات وميول واتجاهات الشخص المبدع.

9- اشرح باختصار أهم العوامل التي تؤثر في إبداع جماعة العمل.

10- وضّح كيف تستطيع المنظمات أن تجعل الإبداع والابتكار أسلوب عملها وممارساتها اليومية.

11- لقد وجد الكاتبان Robert Waterman و Tom Peters أن المنظمات المبدعة المتميزة تتصف بخصائص مشتركة. ما هي هذه الخصائص/ السمات.

12- الإبداع في المنظمات يقتصر على إدارة البحث والتطوير، ولا توجد حاجة لإدارة الإبداع. هل توافق على ذلك أم لا؟ علّل إجابتك.

13- ما هي أهم الخصائص التنظيمية التي تحفز الإبداع وتشجعه.

14- وضح كيف يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي.

15- ناقش دور القيادة في المنظمات في تعزيز وتشجيع الإبداع.

16- اشرح أهم خصائص الثقافة الإبداعية، الثقافة التي تعززّ وتدعم الإبداع.

قائمة الهوامش

(1) أنيس إبراهيم وآخرون (1992)، المعجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، استنانبول، تركيا، ص 43.

(2) A.S. Hornby (1980), Oxford Advanced Learners, Dictionary of Current English. Dxford University Press, London, p. 439.

(3) Julia Swannel (ed), (1993), The Oxford Modern English Dictionary, Oxford University Press, London, P. 549.

(4) فضل الله علي فضل الله (1986) المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للإدارة، عمان، العدد (3) السنة العاشرة، 1986، ص 80.

(5) Willian N. Evan (1993), Organization Theory, Macmillan Publishing Co. New York, PP. 120-121.

(6) Peter Drucker (1985), Innovation and Entrepreneuship Heinemann, London, p. 30.

(7) Richard L. Daft (1992), Organization Theory and Design 4th ed. Western Publishing Cp. New York, p. 245.

(8) John Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner and Philip Crosby, Management Quality Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill, Boston, p 529.

(9) إبراهيم الغمري (تاريخ النشر غير معروف)، السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص 79.

(10) Teresa Amabile (1983), The Social Psychology of Creativity, Sprenger Verlag, New York, P. 138.

(11) Daniel Robey (1991), Designing Organizations, 3rd ed. IRWIN, Homewood, Ill., P/ 424.

(12) Evan (1993) Organization Theory, pp. 122-124; Robey (1991) Designing Organizations, pp. 426-427; H. Ibarra (1993), Network, Centrality, Power and Innovation Involvement Determinants of Technical and Administrative Roles, Academy of Management Journal, vol. (36). No. (3), June 1993, p. 472.

وانظر أيضاً علي شريف (1997) الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية ص 341.

(13) D.G. Marquis (1982), The Anatomy of Successful Innovation, John Wiley and Sons, New York. P. 47.

(14) K. Kinght, The Descriptive Model of the Intrafirm Innovation Process. Journal of Business, vol ((40), No. (4) October 1967, pp 482-485.
(15) R. J. Calantone, C. A. Devencedetto and S.M. Meloche (1988), Strategies of Product and Process Innovations A Long Linear Analysis. Research and decision making, vo. (18) No. (1), p 13.
(16) G. Zaltman, R. Duncan and J. Holbek (1973) Innovations and Organizations, John Wiley and Sons, New York. P. 32.
(17) Tom Hardy (1995), Innovation and Chaos, Journal of Business Strategy, May, Hune 1995.pp. 7-10.
(18) Ivancevich et al. (1999), Management, p 548.
(19) Drucker (1985), Innovation and Entrepreneurship, p. 37.
(20) Robert H. Rosenfeld and David C. Wilson (1999). Managing organization, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, p. 530.
(21) D. L. Day (1994), "Raising Radicals: Different Process for Changing Corporate Ventures", organization scienceMay 1994, p. 148.
(22) Thedoore Leavitt (2002), "Creativity. Is not Enough", Harvard Business Review, Special issue on innovation, vol. (80), No. (8) argust 2002, p. 137.
(23) Robert Kreitner and Angleo Kinicki (1992), Organizational Behavior 2nd ed., IRWIN, Homewood,. Ill., p. 578.
(24) عبد المعطي عساف (1994) السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، ص ص 277-278.
(25) Kreitner and Kinicki (1992), Organizational Behavior p. 580. Robey (1991), Designing Organizations, pp. 430-431.
(26) Kreitner and Kinicki (1992), Organizational Behavior, p. 580.
(27) Robey (1991), Designing Organizations. P. 432.
(28) أميمة الدهان (1992)، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، مطبعة الصفدي، عمان ص 185.
(29) Mike Smith (1991), Analyzing Organizational Behavior, The Macmillan Press, London, pp. 165-166.
(30) الدهان (1992)، نظريات المنظمات المعاصرة، ص ص193-194.
(31) عساف (1994)، السلوك الإداري، ص ص277-278.
(32) Thomas Peters and Robert Waterman (1982), In Search of Excellence, Harper and Row, New York.
(33) Peter Drucker (2002), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, Vol. (80), No. (8), August 2002, pp. 16-17.

(34) Chris Argyris in Robert Fulmer (1983), The New Management, 3rd ed., Marcmillan Publishing, New York, p. 349.
(35) Rosenfeld and Wilson (1999), Managing Organizations, p. 530.
(36) F. Damanpour (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, "Academy of Management Journal, September 1991, pp. 555-90.
(37) R.R. Monge, M.D. Cozzens, and N.S. Contractor (1992), "Communication and Motivational Predictors of the Dynamism of Organizational Innovation", Organization Science, May 1992, pp. 250-74.
(38) Craig Wynett (2002), "Inspiring Innovation", Harvard Business Review, Vol. (80), No (8), August 2002, pp. 39-51.
(39) Stephen P. Robbins (1999), Managing Today, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall Inc., p. 533; J.M. Howell and C.H. Higgines, "Champions of Change", Business Quarterly, Spring 1990, pp. 31-32; Day, "Raising Radicals'.
(40) Howell and Higgins (1990), "Champions of Change".
(41) Teresa Amabile, Constance N. Hadley and Steven J. Kramer (2002), "Creativity Under the Gun", Harvard Business Review, Vol. (80), No. (8), August, pp. 52-61.
(42) Schermerhorn (1996), Organizational Behavior, pp. 266-67; Richard Farson and Ralph Keyes, "The Failure-Tolerant Leader" Harvard Business Review, Vol. (80), August, pp. 65-71.
(43) Rajesh Sathi, Daniel C. Smith and C. Whan Park (2002), "How to Kill a Team's Creativity", Harvard Business Review, Vol. (80), No. (8), August, pp. 16-17.
(44) Richard Florida, Robert Cushing and Gary Gales (2002), "When Social Capital Stifles Innovation", Harvard Business Review, August 2002, pp. 20-23.
(45) Schermerhon (1996), Organizational Behavior, pp. 266-67; Ivancevich et al (1999), Management, p. 532.
(46) S. Robbins and Mary Coulter (2005), Management, 8th ed., N.J. Prentice- Hall, p. 329.

الوحدة السادسة عشرة

التغيير التنظيمي

Organizational Change

التغيير العارض والتغيير المخطط

القوى والأسباب التي تستدعي التغيير

مراحل عملية التغيير

استراتيجيات التغيير العامة

العوامل التي تحدد اختيار الاستراتيجية

بناء الدعم والمساندة للتغيير

مقاومة التغيير

أهداف الوحدة

- وصف القوى والأسباب الداخلية والخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي.
- مناقشة عملية التغيير التنظيمي وبعض نماذج مراحل التغيير.
- شرح استراتيجيات، مناهج التغيير العامة.
- وصف العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير.
- مناقشة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير وأنواع المقاومة.
- شرح وسائل التعامل مع مقاومة التغيير.

الوحدة السادسة عشرة

التغيير التنظيمي
Organizational Change

تمهيد:

منذ أن أنشأ الإنسان أول منظمة،والمنظمات تشهد تغييرات مستمرة، ولم تبق ساكنة. ذلك لأن البيئات التي تعمل فيها المنظمات تعيش تغييرات مستمرة مما يستوجب على تلك المنظمات التغيير استجابة للتغييرات البيئية. وهذه المتغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية في تغيير مستمر. ونتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها فإن المنظمة لا تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار. كما أن المنظمة تشهد تغييرات بسبب عوامل داخلية وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، من ناحية أخرى ولكنها جميعها تعيش حالة التغيير. وقد يكون هذا التغيير تلقائياً وصدفة وقد يكون نتيجة جهد واع ومخطط.

لقد كانت المنظمات على الدوام في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة متغيرة. ولكن المنظمات في القرن الحادي والعشرين تشهد تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل ملحوظ لم تشهدها من قبل، سواء من حيث الكم والنوع والسرعة. فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة غير المستقرة، وظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاهات، وميول المستهلكين وأذواقهم... الخ. فالتغيير يحيط بالمنظمات من كل حد وصوب، وموجود دائماً.

وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف يستطيع المدير مواجهة هذه التغييرات، وكيف يستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات، ويحافظ على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفاعليتها، وازدهارها ونموها، في ظل القوى والمؤثرات الكبيرة التي تحيط بها.

وقد أكد كثير من الكتاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل هذه الظروف فيقول كريس أرجيرس (Chris Argyris) أن المديرين المبدعين، الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح[1]. ويقول كاتب آخر "إن أعظم المديرين هم أولئك الذين سيكونون قادرين على إدارة التغيير[2]".

التغيير العارض والتغيير المخطط Non planned and Planned change:

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة. لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن. ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير - تخطيط عملية التغيير. فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها - أي أحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف. وهو ما سنركز عليه في هذه الوحدة.

وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، والعمل على التغيير المنظمي الهادف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة[3].

إن التغيير غير المخطط - يطلق البعض عليه التغير - يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة. وقد يكون ضاراً ومدمراً أو مفيداً، أما التغيير المخطط فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في الغالب استجابة (ردة فعل) مباشرة لإدراك شخص، أو جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة (Performance gap): فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن. وهذا النوع من التغيير - التغيير المخطط - هو الذي يهمنا في هذه الوحدة.

القوى والأسباب التي تستدعي التغيير Forces of change:

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون مدفوعاً بقوة ما أو ناتجاً عن سبب ما. ويمكن أن يتم التغيير والتطوير في العادة إما لاقتناص فرص سانحة والاستفادة منها أو توقع مشكلة وأمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة وقد تكون خارجية.

لقد تناول كثير من الكتاب والباحثين القوى والأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير والتطوير، وحاول العديد منهم تصنيف أو تبويب هذه القوى والمسببات. ولكن من بين هذه التصنيفات الأكثر

قبولاً وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيستين هما: 1- قوى داخلية و2- قوى خارجية، وستتطرق لهذه القوى والمسببات في كل فئة، مع العلم بأن بعضها قد يتداخل.

القوى والمسببات الداخلية Internal Forces:

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها. ومن بين هذه القوى والمسببات:

1- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، واغراضها.
2- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
3- ندرة القوى العاملة.
4- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
5- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
6- تدني معنويات العاملين.
7- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
8- حدوث أزمة داخلية طارئة.
9- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.
10- تدني الأرباح[4].

ويرى Kinicki, Kreitner أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان:

1- مشكلات، إمكانات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم).
2- سلوك، قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع[5].

أما Ivancevich وزملاؤه فيرون أنه يمكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى: العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، والاتصالات، العلاقات بين الأفراد. أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها[6].

ويضيف القريوتي إلى هذه اقوى:

1- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
2- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.

3- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته[7].

القوى والمسببات الخارجية (External Forces):

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيس لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغييرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات. ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات.

يعتقد لوثانز Fred Luthans أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير المنظمي هي:

1- التنافس الحاد بين المنظمات (وأوضح مثال التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي وصناعات الحواسيب الشخصية، وصناعات السيارات).

2- الأوضاع الاقتصادية، ويعتبرها قوة رئيسة بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسة للتغيير في النظام الاقتصادي الحر.

3- الكوكبة، العولمة Globalization/ Internationalization، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً قوة هامة وراء التغيير المنظمي[8].

ويشير الكاتب Robbins إلى القوى الخارجية الآتية:

1- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي... الخ).

2- الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنية، عمالية).

3- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك.

4- تغييرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.

5- المزاحمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى.

6- حدوث أزمة خارجية طارئة[9].

أما Bowditch, Huse فيذكران القوى الآتية:

1- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.

2- تقادم المنتجات بسرعة، حيث تتقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة، إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقادم.

3- تغير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين صغيري ومتوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين والمهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين).

4- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية - تزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.

5- تزايد ظاهرة الكوكبة (العولمة) في الأعمال[10].

ويصنف Ivancevich وزملاؤه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

1- التغييرات في الأسواق (تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعاً جديدة، أو يتوسعون في نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة العميل)، وفي كل حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما.

2- التغييرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريباً.

3- التغييرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية أوجدت فرصاً كبيرة وفي نفس الوقت خطراً وتهديداً كبيراً للمديرين لا يدركون أهميتها[11].

وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير المنظمي هي: الثورة المعرفية والتقنية، والتغيرات في الأسواق، والتغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة، وتغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات، والأزمات الخارجية الطارئة.

مراحل عملية التغيير Stages of change Process:

تناول كثير من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير المنظمي عملية التغيير، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير، وطرحت نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال. ولكن من أهم وأشهر من كتب في هذا المجال هو كيرت ليوين **Kurt Lewin**، الذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات. وقد طور نموذجاً لأحداث التغيير وحظي باهتمام كبير وقبول واسع. ويعتقد الكثير من الكتاب بأن النموذج الذي قدمه ليوين والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة

سليمة. وقبل أن نتطرق إلى مراحل النموذج، تجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب ينسبون هذا النموذج إلى Edger Schein, Lewin.

يقترح ليوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل (الشكل 1) وهي:

1- إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح... والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة[12].

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم ايلائها الاهتمام المناسب. وتهدف المرحلة، كما يعتقد Fulmer إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات... جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ[13].

ويعتقد Schein شين بأنه يمكن إذابة الجليد - اختفاء الممارسات والاتجاهات الحالية - وإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلل التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل ، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة. وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير[14].

2- التغيير Changing: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ. وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة وأراء وأفكار جديدة. ويشير Schein إلى أن هذه المرحلة تتضمن: ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير (change agent) وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير[15].

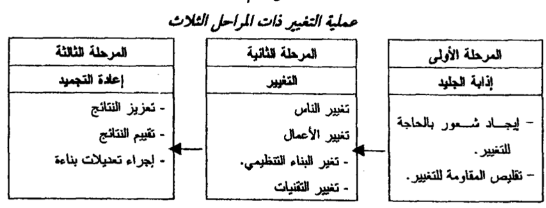
ويحذر لوين (Lewin) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء، بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أ، يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم. ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

3- **إعادة التجميد (Refreezing)**: وهذا يعني أن ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات... جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة (Modeling) لتعزيز استقرار التغيير[16].

ومن ناحية أخرى، يعتقد بعض الكّتاب بأهمية التقويم ي هذه المرحلة ويعتبرها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها. فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه. ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت[17].

شكل رقم (1)

عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



المصدر: Shermerhorn, et al. Op., p 496

أما بالنسبة للافتراضات التي بنى على أساسها هذا النموذج في التغيير، فيلخصها Kinicki, Kreitner بما يأتي:

1- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما تتضمن ترك واستبعاد اتجاهات أو سلوكيات أو ممارسات تنظيمية حالية.

2- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير، وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير.

3- إن الناس هم محور التغييرات المنظمية، فإن أي تغيير، سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو نظم الحوافز والعوائد، أو تصميم العمل، يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.

4- إن مقاومة التغيير أمر طبيعي، وقد تتواجد حتى حينما تكون أهداف التغيير مرغوبة جداً.

5- يتطلب التغيير الفعال الناجح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة[18].

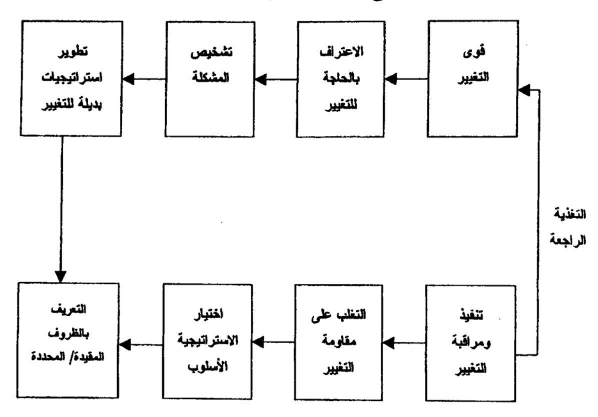
نموذج Ivancevich وزملائه في إدارة التغيير:

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه ليوين Lewin إطاراً لعملية التغيير. واعتماداً على هذا النموذج واسترشاداً به، حاول عدد من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير المنظمي السعي لتقديم أطر ونماذج أكثر تفصيلاً ووضوحاً في كيفية إدارة عملية التغيير والتعامل معها، ومن بين هؤلاء الكتاب والباحثين Ivancevich وزملاؤه، Larry Greiner, Kotter, Robbins وغيرهم.

وستتطرق فقط للنموذج الذي اقترحه Invancevich وزملاؤه. يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل الآتي:

شكل (2)

نموذج Ivancevich في إدارة التغيير



المصدر: Ivancevich, et al.. op. cit. P. 556

وسنتطرق فيما يلي بإيجاز لكل خطوة/ مرحلة[19].

1- **قوى التغيير**: وقد أشرنا من قبل إلى قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.

2- **الاعتراف بالحاجة للتغيير**: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة. فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء، وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

3- **تشخيص المشكلة**: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدها، قبل تبني أي إجراء.وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص: الإجابة على الأسئلة الآتية:

أ- ما هي المشكلة، بذاتها وتمييزها عن العوارض؟

ب- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟

ج- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوافرة لدى المنظمة، أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة، كما أن اللقاءات بين المسؤولين والعاملين يمكن أن تطرح وجهات نظر مختلفة وبالإمكان تقييمها بوساطة جماعات صغيرة.

تتفاوت المشكلات في مدى وعمق التحليل المطلوب لأغراض التشخيص ومن بين الأساليب المستخدمة مسح/ استطلاع الاتجاهات (Attitude Survey) ومن أجل زيادة فاعلية هذه المسوحات، تعمد بعض المنظمات إلى إشراك العاملين أنفسهم في تطوير وإعداد المسح/ الاستطلاع. وفي النهاية، فإن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير. فبعد تشخيص المشكلة، يجب على الإدارة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه.

هذا ويمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير (Change Agent)، من داخل المنظمة أو خارجها، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة. ويتم في هذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير، بصورة واضحة كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

4- تطوير بدائل واستراتيجيات/ أساليب التغيير: تقوم الإدارة و/ أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة. وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير: أ. تغيير البناء التنظيمي ب. تغيير الناس ج. تغيير التقنيات.

أ. أما تغيير البناء التنظيمي فيتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير البناء التنظيمي الرسمي، وتصميم الوظائف، وعلاقات السلطات.

ب. استراتيجيات لتغيير السلوك، وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم. ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، وبناء الفريق، وتدريب الحساسية.

ج. التغيير التقني، ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدلات وأجهزة جديدة.

5- تعريف المحددات/ الظروف المقيدة Limitations: يتوقف اختيار استراتيجية/ أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ المنظمة والقيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فمن ناحية، يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير. ومن ناحية أخرى، يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا وتصميم

المنظمة، ونظام الرقابة وأخيراً لا يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية أي ثقافة المنظمة.

وإذا ما قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة، فقد تزداد المشكلة الأصلية (قيد الدراسة) سوءاً، ومثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.

6- **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة و معالجتها، وسنناقش هذا الموضوع لاحقاً.

7- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصرين/ بعدين، وهما: 1-التوقيت 2-النطاق. أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير. وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى/ مقدار التغيير الذي يجب أن يتم. وإن مسألة التوقيت هي أمر استراتيجي، وتعتمد على عوامل كثيرة، وبخاصة: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأي تغيير رئيس يجب أن لا ينافس ويعارض العمليات اليومية، وقد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل. ومع ذلك، إذا كان التغيير حيوياً لبقاء المنظمة، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

أما نطاق التغيير فيتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى. والاستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذا المراحل الذي يحدد النطاق، ولكن يوفر تغذية راجعة للمراحل اللاحقة في التنفيذ.

وفيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، ويشير الشكل (2) إلى أن المعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشيء حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات.

استراتيجيات/ مناهج التغيير العامة:

مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات، حاول العديد من الكتاب والباحثين والممارسين في مجال التغيير المنظمي، تطوير استراتيجيات ومداخل متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، فيما يتعلق بحشد الجهود والطاقات، وكسب الدعم والتأييد للتغيير، وإحداث التغيير وتقييم نتائجه. وتلعب استراتيجية/ منهج التغيير دوراً كبيراً في عملية التغيير وفي الحياة العملية غالباً ما يتم استخدام استراتيجيتين فأكثر.

وبالنظر إلى وسائل وفنون التغيير العديدة التي تم تطويرها، سعى عدد من الكتاب والباحثين والمعنيين إلى تصنيف هذه الوسائل والفنون إلى استراتيجيات/ مداخل عامة، واستخدموا من أجل ذلك معايير وأسساً عديدة من أهمها: 1- ما الذي يجب تغييره (مجال التغيير) 2- وكيفية إحداث التغيير. 3- الجهة (الوحدة المستهدفة من التغيير)، وقد دمج البعض هذه المعايير معا. وسنسلط الضوء على أهم هذه التصنيفات.

1- استراتيجيات تغير: البناء التنظيمي، والتقنيات، والافراد:

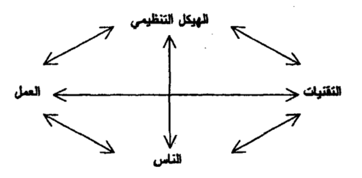
يصنف Harold Leavitt مناهج/ مداخل التغيير المنظمي المخطط إلى ثلاثة هي:

أ. **استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي:** وقد ركز على هذه الاستراتيجية واستخدمها بكثافة أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة. وكان محور اهتمامهم تحسين إدارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد. وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال، وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات، واللامركزية.

ب. **مداخل التغيير التقني:** وركزت على بحوث العمليات، ونظم معالجة المعلومات، حينما لم تنجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.

جـ. **مداخل تغيير الأفراد:** وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد.

لكن ليفيت / Leavitt ينظر إلى المنظمة إلى أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأعمال والتقنيات والناس. وهذه المناهج المختلفة، في معظم الحالات، ركزت على متغير وأهملت الأخرى. ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أ، يشمل جميع المجالات/ الجوانب السابقة.



ويمكن أن نضيف إلى الاستراتيجيات السابقة استراتيجية/ مدخل تغيير الثقافة التنظيمية (انظر الوحدة الرابعة عشرة).

2- استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه:

يقترح Benne, Chin التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير المنظمي[21].

أ. **استراتيجيات/ مناهج التغيير العقلانية والتجريبية Empirical- Rational** وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أن الإنسان عقلاني وراشد، وأنه سيتبنى التغيير المقترح إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية وبأنه سيستفيد من التغيير. ومن بين هذه المناهج: البحث الأساسي، ونشر المعرفة، واختيار العاملين، وتحيل النظم، والبحث التطبيقي.

ب. **استراتيجيات القيم وإعادة التعلم Normative - Reeducative** وتعتمد هذه الاستراتيجيات على افتراضات تغاير افتراضات النهج التجريبي. ومن بين هذه الافتراضات أن الإنسان يتأثر سلوكه وأفعاله وتصرفاته بالقيم والعادات والمعايير، وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعني قيمه ومعاييره اتجاه الممارسات والطرائق القديمة، ويطور التزاماً بالجديد. تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة والتجربة. وإعادة تعلم الفرد والانفتاح، والثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن الاستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة.

جـ. **استراتيجيات القوة/ Power - Coercive** وهذه المناهج تقع في مجموعتين:

- مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.
- مجموعة تركز على القوة المعنوية/ الأدبية باستخدام الشعور بالذنب والعار والخجل.

3- استراتيجيات كيفية إحداث التغيير:

صنف Larry Greiner استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، ويقترح ثلاث استراتيجيات عامة:

أ. **الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد Unilateral**: تؤكد على دور الشخص في موقع السلطة لأحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار، أو الاستبدال، أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب. **استراتيجية المشاركة في القوة Power- Sharing** تستخدم هذه الاستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة) وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

جـ. **استراتيجية السلطة المفوضة Delegative authority** وفي هذه الاستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الحساسية، وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد[22].

يقـترح Shermerhorn تصنيفـاً لا يختلـف كثـيراً عـن تصنيـف Greiner، فيصنف استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، إلى ثلاث فئات رئيسية:

أ. **استراتيجيات القوة/ الإكراه force- Coercion** وتستخدم الشرعية والمكافأة والعوائد والعقوبات حافزاً رئيسياً للتغيير.

ب. **استراتيجيات الإقناع العقلاني Rational Persuasion** وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة، والدعم التجريبي، والحكم العقلاني الرشيد.

جـ. **استراتيجـيات مشاركـة القوة Shared Power** وهنـا تتـم مشاركـة الأفراد الذي سيتأثرون بالتغيير[23].

العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير:

حـاول بعض الكتاب والباحثين والمختصين بالتغيير المنظمي، دراسة الظروف والحالات التي تـصلح فيها كل من الاستراتيجيات والمناهج المختلفة السابق ذكرها، ولا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد مـن الـتجارب والأبحـاث في هـذا الـصدد حتـى يمكـن التحديد بدقة متى تكون كل استراتيجية هي الأنسب. وأهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي: أهداف التغيير، والوحدة أو الجهـة المـستهدفة مـن التغيير، والمـوارد المتاحة، والفـرص/ الإمكانـات المتاحة (القوى المؤيدة والمساندة). والقوى المضادة (القيود).

1- أهداف التغيير Change Objectives:

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يـواجه الـصعوبات الـتي تـواجهها مـرحلة تحديـد الأهـداف. نعم إن الهدف النهائي للتغيير المنظمـي هـو المـساعدة علـى إيجـاد مـنظمة حـيوية، ومـتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير.

وفي عملـية تحديـد الأهـداف لا بـد لوسـيط للتغيير أو الجهـة المـبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتـبار بعـدين هـامين: 1- مضمون الأهداف و 2- كيفية تحديد الأهداف. إذ أن تحديد الأهداف مـن قـبل وسـيط التغـيير، أو الإدارة العلـيا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فلكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.

ولا يقل تحديد مضمون الأهداف أهمية عن تحديد طريقة تحديد الأهداف. فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي، والاتصالات المكثفة المفتوحة ومزيد من الإبداعية، وتحسين الدافعية.. الخ. تتطلب مناهج مختلفة للتغيير.

ومن بين الأمور الأخرى المتعلقة بأهداف التغيير والتي لا ينبغي إغفالها أو إهمالها درجة الاستعجال أو الإلحاح، وإمكانية تحقيق الأهداف، إلى أي مدى يمكن تحديد الأهداف، وقياسها.

2- الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير Target of change:

يمكن أن تكون الوحدة/ الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة، وهذا الموضوع- تحديد الجهة المستهدفة من التغيير- قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر. فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك، إذ أن التغيير سيتناول الوحدات/ المجالات الثلاث. ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير. وسنتطرق بإيجاز إلى توضيح علاقة مجالات التغيير الثلاثة باختيار منهجية التغيير.

أ- الفرد:

لا نبالغ إذا قلنا بأن معظم جهود التطوير المنظمي تركز على تغيير الفرد، ومع أنها تستخدم أساليب ووسائل متنوعة إلا أنها تستند على منهج تغيير القيم والمعايير وإعادة التعلم. ويستند منهج تغيير الفرد على افتراض أن تغيير الفرد سيصحبه تغيير في المنظمة. وهو افتراض مبسط جداً ولا يأخذ في الاعتبار تفاعل علاقات الأفراد في الهيكل التنظيمي.

ب- الجماعة:

يمكن للجماعة أن تكون ذاتها هدفاً للتغيير أو واسطة تغيير، ويأخذ وسيط التغيير في الحسبان تأثير تفاعل الآراء على اتجاهات الأفراد وقيمهم وسلوكهم. وهنالك وسائل وأساليب مختلفة لإحداث التغيير في الجماعة، تتركز حول التغييرات في عمليات وأنماط الاتصالات، واتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها.

إن إحداث التغيير في الجماعات لا يستطيع بمفرده إحداث جميع التغييرات المطلوبة والمرغوبة في المنظمة، فكما أنه من الضروري تغيير الجماعة التي يعمل في إطارها الفرد إذا أردنا تغييره، كذلك

من الضروري تغيير البناء التنظيمي للمنظمة الذي تعمل في إطاره الجماعات. وهكذا فإن بعض أنواع التغيير المنظمي تتطلب تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة (الهيكل التنظيمي).

جـ- تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة:

يفترض الكتاب والباحثون والممارسون الذين يركزون على تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة أن تغيير هذا البناء سيتبعه تغيير في الأفراد. ومن الأساليب والوسائل المستخدمة هنا: تغيير تصميم المنظمة، وتغيير وتصميم الأعمال/ الوظائف، وتغيير آليات التنسيق وتغيير توزيع السلطات، وتغيير ثقافة المنظمة.

3- الموارد المتاحة:

يمكن النظر إلى التغيير المنظمي على أنه نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذ التغيير ومتابعة وتقييم نتائجه والمحافظة على استمراريته. ولا بد من توافر الموارد اللازمة لأغراض التنظيم والتحليل والتخطيط والتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج وجهود التغيير. وتتضمن الموارد: القوى البشرية اللازمة، والمال، والأجهزة، والمعرفة، والوقت، وكذلك النية الحسنة، والشهرة والثقة وغيرها.

وتتطلب كل استراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى، فمثلاً استراتيجية تغيير المعايير وإعادة التعلم تتطلب معرفة واسعة بعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وديناميـة الشخصية. أما الاستراتيجية التجريبية العقلانية فتتطلب معرفة ودراية جيدة بتحليل وبحوث العمليات.

4- الفرص المواتية والقيود Opportunities and Limitations:

من الأمور الواجب تقييمها الإمكانات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد وتسهل عملية التغيير. وكذلك القيود والمحددات (القوى المضادة) التي يمكن أن تعيق عملية التغيير. فالظروف تكون مواتية للتغيير حينما تعي الجهة المستهدفة من التغيير بشكل تام الحاجة للتغيير، وعلى استعداد للتغيير، وتسعى بصدق للتغيير ومن الظروف الأخرى المواتية: توافر المعرفة والقوى البشرية اللازمة لتخطيط التغيير وتنفيذه وتقييمه، وكذلك قدرة المنظمة على إحداث التغيير بأقل قدر من النزاعات والاحتكاك، وأخيراً فإن شعور المنظمة بنوع من التوتر والضغط يشكل عاملاً مساعداً.

ومن ناحية أخرى، فإن التعرف على القيود والمحددات لا يقل أهمية على التعرف على الفرص والإمكانات، ومن بين القيود التي تعيق عملية التغيير: 1- عدم توافر الموارد 2- المعايير والقيم السلبية التي قد تتضمنها ثقافة المنظمة اتجاه التغيير 3- القوانين والأنظمة والتعليمات الحالية

السائدة في المنظمة. 4- وجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي. 5- اعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها.

هـذا وتتضمن استراتيجيات التغيير ذاتها عوامل مساعدة على التغيير وقيود أو عوامل قد تعيق فاعلية ونجاح التغيير.

وباختصار، فإن كل منهج/ استراتيجية للتغيير المنظمي تتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة. وبذلك فإن الاختيار الصائب للاستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها، والعاملين فيها، ووسيط التغير والاستراتيجية ذاتها.

5- وسيط التغيير Change Agent:

من الأسئلة الهامة التي لا يمكن تفاديها، بل يجب الإجابة عليها، في أي جهد يسعى للتغيير المنظمي، بغض النظر عن الجهة المستهدفة من التغيير، هو من سيصنع (يحدث) التغيير؟ والطريقة التي تتم بها الإجابة على هذا السؤال تلقي بثقلها على اختيار استراتيجية التغيير.

وقلما نجد محاولة جادة في التغيير التنظيمي تتم بدون وسيط تغيير، والسؤال هنا: من هو وسيط التغيير.؟ ويمكن القول بأن وسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير سواء فيما يتعلق بإثارة اهتمامها للتغيير أو تخطيط وتوجيه التغير وتقييمه وترسيخه. وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير أو من خارجها.

والأمر الهام هنا هو علاقة وسيط التغيير مع المنظمة التي يحاول الوسيط مساعدتها، وتختلف طبيعة هذه العلاقة باختلاف الظروف، فقد نجد في بعض الحالات أن المنظمة تحتفظ بالمسؤولية كاملة عن الإشراف على جهود التغيير وتوجيهها، وعلى النقيض من ذلك، نجد وسيط التغيير في بعض الحالات مسؤولاً عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير. وعلى امتداد الخط الواصل بين هذه النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الاستراتيجية والإشراف على جهود التغيير.

أما الجانب الثاني في تقرير من سيقوم بالتغيير، فهو يتعلق بأعضاء المنظمة نفسها، ولا بد من اتخاذ قرار بشأن مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير. ولا يزال الجدل قائماً بين استراتيجيات التسلط، والمشاركة، والديمقراطية، ولم تثبت الدراسات نجاح أي استراتيجية في جميع الحالات. وهنالك حالت كثيرة فشلت فيها جهود التغيير التي اتبعت هذه المناهج.

وأخيراً وبغض النظر عن أهداف التغيير، فإن أي نشاط/ منهج يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسة، بالنسبة لأرجيرس Argyris، وهي:

1- **الشرط الأول:** وهو الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة، فبدون المعلومات الصادقة سيكون من الصعب على المنظمة المعنية بالتغيير التعلم، ويصعب على الوسيط تقديم المساعدة الناجحة.
2- **الشرط الثاني:** الاختيار الحر المبني على المعلومات.
3- **الشرط الثالث:** التزام المنظمة بالتعلم والتغيير، والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

هذه الشروط الثلاثة: المعلومات الصحيحة، والاختيار الحر، والالتزام الداخلي تعتبر جزءاً رئيسياً لا يتجزأ من أي نشاط تغييري في المنظمة بغض النظر عن مضمون الأهداف[24].

بناء الدعم والمساندة للتغيير:

مما يساعد على تنفيذ التغيير المنظمي بنجاح وفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير، واتخاذ جميع الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة والمواتية للتغيير. بالإضافة إلى ذلك فإن تحييد القوى المضادة. وتقليص مقاومة التغيير يسهل تنفيذ التغيير المنظمي.

يقترح Newstrom, Davis القيام بالأنشطة التالية لتعزيز الدعم والمساندة للتغيير:

1- **استخدام قوى الجماعات:** فالجماعات تعمل كوسيلة وأداة ضغط على أعضائها من أجل الالتزام بمعاييرها وقيمها، وقواعدها. وهكذا فإن أي تغيير في قوى الجماعة يمكن أن يؤدي إلى تغيير سلوك الفرد، والمقصود هنا هو مساعدة الجماعة على الانضمام للإدارة في تشجيع وتعزيز التغيير المطلوب.

2- **قيادة التغيير:** إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير. والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي أو على أسس شخصية وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف. والقائد الناجح هو الذي لا يثير أي مقاومة للتغيير.

3- **المشاركة:** فالمشاركة وسيلة أساسية لبناء الدعم للتغيير، فهي تشجع العاملين على النقاش، والاتصال، وتقديم المقترحات، وتزايد اهتمامهم بالتغيير.

4- **المشاركة بالعوائد:** مما يدعم التغيير هو أن يشعر العاملون بأن التغيير سيعود عليهم بالفائدة (اقتصادية أو نفسية).

5- **استقرار العاملين:** يجب حماية حقوق العاملين والمزايا التي يتمتعون بها، وعدم المساس بأجورهم، لأن شعور العاملين بالاستقرار والأمان ضروري أثناء التغيير.

6- **الاتصال:** إن الاتصال ضروري لتحسين وتعزيز الدعم للتغيير، فالجميع يرغبون بمعرفة التغيير الذي سيتم لكي يشعروا بالأمان، ويستمر تعاون الجماعة.

7- **إثارة استعداد العاملين:** من المهم مساعدة العاملين على أن يدركوا الحاجة للتغيير فشعور الفرد الذي سيتأثر بالتغيير بالحاجة إلى التغيير قبل حدوثه سيزيد من فرص تقبل الفرد للتغيير.

8- **العمل والتعاون مع الاتحادات:** على الإدارة أن تحصل على موافقة ودعم الاتحادات المهنية/ العمالية لإحداث التغيير المطلوب، لأن موافقتها ستشجع العاملين على قبول التغيير.

مقاومة التغيير Chang Resistance:

تعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة برغباته وحاجاته.

فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي ويعرف على أنه استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

أشكال مقاومة التغيير Types of Resistance:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب). ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير:

1- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.

2- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.

3- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.

4- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.

5- يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.

6- يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.

7- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.

8- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.

9- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول "يا لها من فكرة رائعة... ولكن".

10- يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير[26].

الأسباب التي تدعو الأفراد لمقاومة التغيير:

حاول كثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير المنظمي معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير المنظمي. وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهنالك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها.

ومن أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها Shermerhorn وزملاؤه:

1- الخوف من المجهول.

2- الحاجة للأمن والاستقرار.

3- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.

4- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.

5- تفسيرات متباينة.

6- توقيت سيئ.

7- الافتقار للموارد[27].

أما Kinicki, Kreitner فيذكران الأسباب التالية التي تدعو الأفراد لمقاومة التغييرات:

1- المفاجأة والخوف من المجهول.

2- مناخ عدم الثقة.

3- الخوف من الفشل.

4- فقدان المركز أو الأمن الوظيفي.

5- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.

6- إرباك التقاليد الثقافية و/أو العلاقات الاجتماعية (نقل الموظفين وترقياتهم يربك العلاقات الاجتماعية).

7- تضارب الشخصيات (شخصية وسيط التغيير يمكن أن تولد المقاومة).

8- افتقاد الحصافة والحنكة، إضافة إلى التوقيت غير المناسب (إدخال التغييرات بطريقة تفتقر إلى الحساسية أو في وقت صعب)[28].

أما Davis و Newstrom فيميزان بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير.

1- عوامل منطقية Logical: تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة.

2- عوامل نفسية Psychological: تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات.

3- عوامل اجتماعية Sociological: تعتمد على مصالح وقيم الجماعة[29].

والجدول التالي يبين تفاصيل الأنواع الثلاثة:

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
1- الوقت المطلوب للتكيف.	1- الخوف من المجهول.	1- التحالفات السياسية.
2- الوقت الإضافي لإعادة التعلم.	2- عدم التسامح مع التغيير.	2- القيم المضادة للجماعة.
3- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة.	3- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير.	3- نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.
4- تكاليف للتغيير.	4- الحاجة للأمن، والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.	4- الحفاظ على مصالح مكتسبة.
5- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.		5- الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.

المصدر: Davis and Newstorm. Op. cit. P. 291.

ويلخص الجدول الآتي مصادر/ مسببات مقاومة التغيير.

جدول رقم (1) مصادر مقاومة التغيير

مصادر تنظيميـــة	أمثلـــة
1. الثبات المفرط (overdetermination) (لضمان سلوك الفرد كما هو متوقع لضمان الاستقرار)	نظم التعيين، وصف الوظائف، نظام التقييم والعوائد
2. نطاق التغيير ضيق ومحدود	تغيير هيكلي بدون اهتمام للقضايا الآخرى مثل الوظائف والناس
3. قصور/ كسل الجماعة	معايير وقواعد الجماعة تحول دون التغيير
4. تهديد الخبرة	خـروج الأفـراد من مجال/ نطاق الخبرة التي اكتسبوها طوال سنوات عديدة، في حال إعادة تصميم الهيكل والأعمال
5. تهديد القوة	فقدان القوة والسلطة بسبب تطبيق اللامركزية
6. توزيع/ تخصيص الموارد	اللجوء إلى موظفين مؤقتين، غير متفرّغين
مصادر فردية/ شخصية	أمثلة:
1. العادة	تغير المهام والمسؤليات والواجبات
2. الأمان والاستقرار	تغيير المهام أو العلاقات والتبعية
3. عوامل اقتصادية	تغيير الرواتب والمزايا
4. الخوف من المجهول	عمل جديد، رئيس جديد
5. فقدان الوعي/ الإدراك	جماعات منعزلة لا تلتفت للملاحظات والتوجيهات والتعليمات.
6. عوامل اجتماعية	معاييـر وقـواعد الجماعة. يخشى الفرد ما تقوله الجماعة عنه، واتجاه الجماعة نحوه وعزلته لو قبل التغيير.

المصدر:

Gregory Moorhead and Ricky Griffin (2000), organi zatioral Behavior, 5th ed. Delhi. A.I.T.B.S. Publishers and Distri butors (Regd.), pp 555-58.

ويبرز Kinicki, Kreitner علاقة نوع التغيير المطلـوب بشدة وقوة مقاومة التغيير. ففي حـالات التكيـف Adaptive (مثل إدخال أسلوب عمل مألوف) تكون مقاومة التغيير منخفضة. وتـزداد شدة مقاومة التغيير في حالات التغـيير الإبداعـي Innovative (إدخـال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة). وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدهـا في حالـة التغـيير الإبداعـي الجذري Radical Innovative (إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط/ مجال عمل المنظمة)[30].

التعامل مع مقاومة التغيير (Dealing with resistance):

لا يمكـن إغفـال مقاومـة التغـيير وتأثيرهـا على نجاح وفاعلية عملية التغيير. ومع تزايد شدة مقاومـة التغيير على جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً

وتكاد لا تذكر. ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي اتجاه مقاومة الأفراد للتغيير. بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف حدة مقاومة التغيير، إذا لم يكن باستطاعتها القضاء عليها كلياً. لأن من شأن ذلك أن يساعد على تنفيذ التغيير بيسر وسرعة وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة.

ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير والتي حظيت باهتمام وقبول واسعين، تلك التي قدمها كل من Leonard A. Schlesinger, John Kotter. وقد اقترحا استراتيجيات عامة، وأوضحا حالات استعمال كلا منها ومزاياها، وسلبياتها[31].

1- **التعليم والاتصال (Education and Communication)**: وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه... الخ.

2- **المشاركة (Participation)**: وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل.

3- **الدعم والمؤازرة (Facilitation and support)**: ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي/ العاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية لمشكلات العاملين والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق الجديدة، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء.

4- **التفاوض والاتفاق (Negotiation and Acceptance)**: تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات... لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

5- **التحكم والاستمالة (Manipulation and Cooperation)**: وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة.

6- **الإكراه الصريح والضمني Explicit and Implicit Coercion**: وتتضمن استخدام القوة/ السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة.

فوائد محتملة للمقاومة:

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير، فردية، أم جماعية، سيئة. بل إن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات. يذكر Newstorm, Davis إن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:

1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد مكن أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/ الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذاتِ الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة. كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أفضل[32]

ونخلص إلى القول بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي بين الأفراد، وعلى الإدارة (ووسيط التغيير) أن تعي وتدرك ذلك، وتبحث عن مسببات مقاومة التغير، ودوافعه وأبعاده، وأن تحرص على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف والناس الذي سيتأثرون بالتغيير.

أسئلة للمراجعة والنقاش

1- وضحّ مدى اختلاف البيئة الخارجية للمنظمات المعاصرة عمّا كانت عليها سابقاً.

2- ما هي أهم القوى والمؤثرات الداخلية التي تستدعي التغيير التنظيمي؟

3- ناقش أهم القوى والمؤثرات الخارجية التي تستدعي التغيير التنظيمي؟

4- ناقش نموذج الكاتب (Kurt Lewin) في عملية إدارة التغيير؟

5- كيف يختلف نموذج الكاتب (Ivancevich وزملائه) عن نموذج الكاتب (Kurt Lewin) في إدارة عملية التغيير.

6- ناقش نموذج الكاتب Ivancevich وزملائه في إداراة التغيير.

7- ما هي أهم استراتيجيات/ مداخل التغيير التنظيمي. اشرح باختصار.

8- ناقش استراتيجيات كيفية إحداث التغيير التي اقترحها الكاتب Larry Greiner.

9- اشرح باختصار أهم العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية/ مدخل التغيير.

10- ما المقصود بـ وكيل/ وسيط التغيير (chang agent) وما هو دوره في التغيير التنظيمي؟

11- كيف تستطيع المنظمة حشد وبناء الدعم أو المساندة للتغيير التنظيمي؟ اشرح باختصار.

12- مقاومة التغيير أمر سلبي وضار ويمكن تجنبه؟ ما رأيك بهذا القول.

13- ما هي أشكال وصور مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي؟

14- ما هي أهم الأسباب والمصادر التنظيمية التي تدفع الافراد لمقاومة التغيير؟

15- ما هي الأسباب الفردية/ الشخصية التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير؟

16- اشرح أهم الاستراتيجيات والطرق التي يمكن من خلالها تقليص مقاومة العاملين للتغيير.

17- ناقش أهم الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير التنظيمي.

قائمة الهوامش

(1) Robert M. Fulmer, The New Management 3rd ed. (N.Y.: Macmillan Publishing (co., Inc., 1983).P/ 349.
(2) J. M. Ewell, in Fulmer., op.cit. p 348.
(3) John R. Schermerhorn . Jr. James G. Hunt, Richard, N. Osborn, Managing Organization Behavior, eth ed. (N.Y.: John Wiley and Sons. Inc. 1991), P. 494.
(4) Stephen P. Robbins. Organizational Theory: the structure and design of organization, (N,J.: Englewood Cliffs, Prentice- Hall, Inc. 1983). pp./ 269-272.
(5) Robert Kreitner and Angelo Kinici, Organization Behavior, 2nd ed. (Homewood, III.: Irwin, 1992). P.632.
(6) John M. Ivancevich. James H. Donnelly. Jr. and James L. Gibson. Management: Principles and Functions., 4th ed.(Homewood, III.. Irwin, 1989), pp. 558-559.
(7) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (عمان 1993)، ص 234-238.
(8) Fred Luthans, Organizational Behavior, 5th ed. (N.Y.: Mc Graw- Hill, Book, Co., 1989). pp. 593-598.
(9) Robbins, op.cit., pp. 269-272.
(10) Edgar F. Huse and James L. Bowditch, Behavior in Organizations (Reading, Mass. Addison- Wesley Publishing Co. 1993). pp. 379-388.
(11) Invancevich et al, op.cit., pp. 558-559.
(12) Schermerhorn et al, op.cit.,p. 496.
(13) Fulmer, op.cit.,p. 362.
(14) Kreitner and Kinicki, op.cit., p. 739.
(15) Fulmer, op.cit.,p. 365.
(16) Kreitner and Kinicki op.cit., p. 739.
(17) Shermerhorn et al., op.cit., p. 497.
(18) Kreitner and Kinicki op.cit., pp. 748-749.
(19) Ivancevich et al op.cit., pp. 559-580.
(20) Harold J. Leavitt, "Applied Organization change in Industry: Structural, Technological, and Human Approaches" in Organization Change and Development edited by Gene Dalon, Paul Lawrence and Larry E, Greiner, (Homewood, III.: Richard D. Irwin, Inc.. 1970). pp. 198-212.
(21) Robert Chin and Kenneth Benne, "Gereral Strategies for Effecting Changes in Human Systems". In Tomorrow's Organization Challenges and Strategies, edited by Jony S. Jun

And William B. Storm, (Glenview. III., Scott, Foresman and Co.,1973) p. 310-330.
(22) Larry Greiner, "Patterns of Organization change" in Dalton et al op. cit, pp. 213-229.
(23) Shermerhorn et al op.cit., pp. 497-499.
(24) Chris Argyris. Intervention Theory and Method: A Behavioral Sceince View. (Reading Mass.: Addison-wesley Publishing co.. 1970), pp. 16-17.
(25) Davis and Newstorm. op. cit., p. 297-300.
(26) Kreitner and Kinicki op. cit., p. 733.
(27) Shermerhourn et at, op. cit., p.p. 500-501.
(28) Kreitner and Kinicki op. cit., p. 734.
(29) Davis and Newstorm op. cit., pp. 290.
(30) Kreitner and Kinicki, op. cit., pp. 738.
(31) John Kotter and Leonard A. Schlesinger in Shermerhoorn et al. op. cit., pp. 502-503.
(32) Davis and Newstorm. op. cit., pp. 292-293.





السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال





دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان- ص.ب.: 366 عمان 11941 الأردن
هاتف: 5231081 فاكس: 009626-5235594
E-mail: dar_alhamed@hotmail.com
daralhamed@yahoo.com
www.daralhamed.net